

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityön koulutusohjelma

Myynnin johtaminen

2011

Emmi-Maria Hellstén

# MYYNNIN KEHITTÄMINEN MYYNTIKILPAILUJEN AVULLA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Emmi-Maria Hellstén

## MYNNIN KEHITTÄMINEN MYYNTIKILPAILUJEN AVULLA

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Turun ammattikorkeakoulu ja se toteutettiin osana ammattikorkeakoulun myynnin kehittämishanketta. Työn tavoitteena oli selvittää yritysten käytäntöjä myyntikilpailuihin liittyen sekä kartoittaa käytännön myyntikilpailumalleja.

Työn teoreettisessa osiossa tarkastellaan aluksi myynnin kehittämistä. Tämän jälkeen työssä käydään läpi erilaisia myynnin kannustusjärjestelmiä, kuten motivointia, palkitsemista ja tavoitteita. Lopuksi työ käsittelee vielä myyntikilpailuja, tarkastelee keinoja hyvän myyntikilpailun luomiseen sekä pohtii, miksi myyntikilpailut epäonnistuvat.

Opinnäytetyön empiirinen osio toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin henkilökohtaisia teemahaastatteluja neljässä yrityksessä, joissa haastateltiin yhteensä kuutta henkilöä. Haastateltavat toimivat erilaisissa myynnin tehtävissä, kuten myyntipäällikkönä tai myyjänä. Empiirinen osio toteutettiin yhteistyössä Turun ammattikorkeakoulun Myyntityön koulutusohjelman yhteistyöyritysten sekä Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten eli SMKJ ry:n kanssa.

Tutkimustulokset osoittavat, että jokaisella yrityksellä on omanlaisensa myyntikilpailumalli, joissa eroavaisuuksia on muun muassa kilpailujen määrässä ja kestossa, palkitsemismetodeissa sekä kilpailutyyleissä. Tuloksista saatiin selville yritysten käytäntöjä myyntikilpailuiden käyttöön liittyen sekä haastateltavien mielipiteitä myyntikilpailujen käytöstä. Tutkimustulokset toivat esiin myös joitakin ongelmia myyntikilpailuiden järjestämisessä ja työssä annetaan kehitysehdotuksia näille ongelmille sekä huonosti toimiville käytännöille.

### ASIASANAT:

myynninedistäminen, myyntityö, motivointi, palkitseminen, kilpailu, kehittäminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree in Sales | Sales Management

Autumn 2011 | Total number of pages: 48

Taru Penttilä

Emmi-Maria Hellstén

# SALES CONTESTS AS A SALES DEVELOPMENT TOOL

The assignment for this thesis was given by Turku University of Applied Sciences, and it was carried out as a part of Selleri sales development project. The aim of this thesis was to examine sales contests as a sales development tool and to study company-specific practices related to them.

The theoretical part of this thesis views first sales development. After that the thesis goes through different sales incentive systems, like motivation, rewarding and goals. At the end the thesis deals with sales contests in general and it discusses the reasons why sales contests succeed or fail.

The empirical part of this thesis was done as a qualitative research. The data collection method was based on theme interviews in four companies. Six different people were interviewed in these companies and they represented different positions in sales. The empirical part was implemented with help of cooperative companies of the Degree programme in Professional sales at Turku University of Applied Sciences and Sales and marketing professionals or SMKJ ry.

The research shows that each of these companies has their own kind of sales contest model, which has differences in for example the amount and duration of the contest, rewarding methods and the style of the contest. Different company practices and viewpoints concerning sales contests are presented here. Some problems in contest organization are revealed and this thesis gives development proposals to these problems and also to some poorly functioning practices.

## KEYWORDS:

promotion, salesmanship, motivation, rewarding, contest, development

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Tutkimuksen tausta	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.3 Tutkimuksen rakenne	7
<b>2 MYYNTIKILPAILUT – MYYNNIN KEHITTÄMISEN TYÖKALU</b>	<b>8</b>
2.1 Myynnin kehittäminen	8
2.2 Myynnin kannustusjärjestelmät	10
2.2.1 Motivaatio	11
2.2.2 Palkitseminen	11
2.2.3 Tavoitteet	13
2.3 Myyntikilpailut	15
2.3.1 Ohjeita hyvän myyntikilpailun luomiseen	17
2.3.2 Miksi myyntikilpailut epäonnistuvat?	22
<b>3 MYYNTIKILPAILUJEN KÄYTTÖ YRITYKSISSÄ</b>	<b>24</b>
3.1 Tutkimusmenetelmä ja –prosessi	24
3.2 Tutkittavat yritykset	25
3.3 Yritysten myyntikilpailumallit	25
3.3.1 Yritys A	26
3.3.2 Yritys B	26
3.3.3 Yritys C	27
3.3.4 Yritys D	28
3.4 Keskeisimmät havainnot	29
3.4.1 Taustatiedot	29
3.4.2 Myyntikilpailut yrityksessä	29
3.4.3 Oma kokemus	31
3.4.4 Suunnittelu ja toteutus	31
3.4.5 Palkitseminen	32
3.4.6 Motivaatio	34
3.4.7 Myynnin johtaminen	35
3.4.8 Arviointi	37

<b>4 POHDINTAA</b>	<b>38</b>
4.1 Johtopäätökset	38
4.2 Kehitysideat	42
4.3 Jatkotutkimusaiheet	45

<b>LÄHTEET</b>	<b>47</b>
----------------	-----------

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

## KUVIOT

Kuvio 1. Kokonaispalkitsemisen jakautuminen ei-taloudellisiin ja taloudellisiin palkkioihin .....	12
Kuvio 2. Myyjien kilpaileminen itseään ja toisiaan vastaan, sekä ryhmäkilpailujen käyttö yrityksissä .....	30
Kuvio 3. Palkintojen käyttö haastatelluissa yrityksissä .....	33

## TAULUKOT

Taulukko 1. Myyntikilpailuissa havaitut ongelmat ja kehitysideat niihin.	44
--	----

# 1 JOHDANTO

Myyntin kehittämiseen etsitään koko ajan uusia ja tehokkaampia keinoja. Kehittämällä myyntiä voidaan päästä parempiin ja laadukkaampiin tuloksiin ja taata pitkäaikaisemmat asiakassuhteet. Myyntikilpailut ovat nousseet yhdeksi käytetyimmistä myyntin kehittämiskeinoista Amerikassa, ja ne tekevät nyt tuloaan myös Suomeen. Hyvä esimerkiksi tästä on se, että lähes kaikki myyntikilpailuja koskeva kirjallisuus on tällä hetkellä englanninkielistä.

Määrällisiä myyntikilpailuja on käytetty jo kauan, mutta myyntin ja palvelun rajan hämärttyessä painopiste on siirtymässä määrällisistä kilpailuista laadullisiin kilpailuihin. Näiden kilpailuiden tavoitteena on tarjota asiakkaalle parasta mahdollista palvelua myyntin ohella. Laadulliset kilpailut ovat lisänneet kiinnostusta samalla kun yritysten kiinnostus on siirtynyt kertaluontoisista kaupoista pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin.

Myyntikilpailut koetaan myös hyvänä kannustusjärjestelmänä, koska hyvästä menestyksestä myyntikilpailuissa useimmiten palkitaan. Palkitsemisen lisäksi hyvästä suorituksesta saatu maine ja kunnia toimivat usein hyvänä motivointikeinona. Esimerkiksi näiden asioiden takia myyntiä kannattaa kehittää myyntikilpailujen kautta.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön tilaajana on Turun ammattikorkeakoulu, ja työ toteutetaan osana ”Selleri – Myyntin kehittämishanke” -projektia. Työn toimeksiantona on selvittää yritysten myyntikilpailumalleja, sekä mahdollisuuksia kehittää myyntiä myyntikilpailujen avulla. Toimeksiantajan edustajana työssä toimii Sirpa Hänti.

”Selleri - Myyntin kehittämishanke” on Turun ammattikorkeakoulun Myyntityön koulutusohjelman projekti, jonka tavoitteena on luoda työkaluja myyntin kehittämiseen. Tämän myyntin kehittämishankeen painopisteinä ovat yritysten tar-

peiden mukaisesti valitut asiat kuten esimerkiksi asiakaskohtaamisen tuloksellisuus.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yritysten käytäntöjä myyntikilpailuista; käytetäänkö niitä, minkälaisia myyntikilpailuja käytetään ja koetaanko niiden käyttö tärkeäksi. Tavoitteena on myös selvittää, palkitaanko myyjiä myyntikilpailuissa onnistumisesta ja jos palkitaan, niin miten. Pää tavoitteena työllä on löytää konkreettisia tapoja myynnin kehittämiseen myyntikilpailujen avulla. Tutkimuksessa pääpainona on saada selville sekä myyjien että heidän esimiestensä mielipiteitä ja mietteitä myyntikilpailuista.

Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mikä on myyntikilpailujen rooli myynnin kehittämisessä?
- Millaisia myyntikilpailumalleja yrityksissä käytännössä on?
- Miten myyntikilpailujen avulla voidaan kehittää myyntiä?

## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoriaosiossa käsitellään myynnin kehittämistä, myynnin kannustusjärjestelmiä, kuten motivointia, palkitsemista ja tavoitteita sekä myyntikilpailuja.

Empiirinen tutkimusosuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluin. Empiirinen osio suoritettiin yhteistyössä Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten eli SMKJ ry:n ja Turun ammattikorkeakoulun myyntityön koulutusohjelman yhteistyöyritysten kanssa. Haastateltavat yritykset olivat kaikki Turun alueelta, ja myyntiorganisaatio oli ainakin keskikokoinen. Opinnäytetyön empiirisen osion haastateltavista yrityksistä kolme on B2B- eli yritysmyyntin puolelta ja yksi on keskittynyt kuluttajamyyntiin, joten tuloksia voidaan soveltaa kummankin myynnin puolelle.

## 2 MYYNTIKILPAILUT – MYNNIN KEHITTÄMISEN TYÖKALU

Myynnin kehittäminen on tärkeää, kun yritys haluaa saada myynnistään kaiken mahdollisen irti. Myyntikilpailut ovatkin yksi menekinedistämiskeino, joita käyttämällä saadaan helposti motivoitua myyjiä sekä lisättyä myyntiä. (Vuokko 2003, 257-260.)

### 2.1 Myynnin kehittäminen

Vanha uskomus sanoo, että ihminen syntyy myyjäksi. Viime vuosikymmeninä myynti on kuitenkin muuttunut paljon ja nykyisin lähes jokainen asiakaspalvelutilanne koetaan myynniksi. Siksi myynnistä, myynnin osaamisesta ja kehittämisestä on tullut tärkeä osa kaikkia ammattiryhmiä. Kukaan ei synny myyjäksi, mutta hyväksi myyjäksi voi oppia. Vaikka jokaisella ei ole ominaisuuksia tulla huippumyyjäksi, niin asiakkaan kohtaamisen ja myynnin eri vaiheet voi kuitenkin opetella. Myös myyntityön perusteet, kuten tuotetietous ja erilaiset lainalaisuudet ovat kaikkien opittavissa. Myynnissäkin pätee sanonta ”Harjoitus tekee mestarin”, ja itseään kehittämällä voi oppia aina vain paremmaksi myyjäksi. Myyntityössä vaaditaan muun muassa hyviä vuorovaikutustaitoja, palveluhenkisyttä, stressinsietokykyä, jatkuvaa uuden oppimista sekä luovuutta. Esimerkiksi näitä taitoja kehittämällä pystytään myyntiä kehittämään. (Pekkarinen ym. 2006, 8-9.)

Osaaminen ja henkilöstön taito ovat tärkeitä menestystekijöitä organisaatioille. Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien taitojen ja tietojen hallitsemista ja soveltamista käytäntöön. Osaamisen kehittäminen on organisaatiolle tärkeää, koska ilman sen jatkuvaa kehittymistä ei organisaatiolla ole kykyä vastata kilpailuun. Ennen osaamisen kehittämistä on kuitenkin osattava arvioida osaamisen tämän hetkinen taso, sekä kehittämisen tarve. Osaaminen vanhenee nykyään niin nopeasti, että elinikäisestä oppimisesta ja kehittymisestä on tullut osa yksi-



lön ja organisaation arkea. Koulutus on työmarkkinoilla jatkuva prosessi. Kaikissa organisaation osa-alueissa, kuten myös myynnissä, kehittymisessä on pohjimmitaan kyse niissä toimivien ihmisten oppimisesta. Oppimismenetelmiä on monia erilaisia, kuten esimerkiksi erilaiset koulutustapahtumat ja koulutusohjelmat, tekemällä ja kehittämällä oppiminen, esimieheltä saatu tieto sekä itseopiskelu ja sähköinen oppiminen. Oppiminen on lopulta aina henkilökohtainen asia, ja se riippuu oppijan halusta kehittää itseään ja oppia uusia asioita. Tämän takia on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät organisaation tavoitteet ja strategiat mahdollisimman syvällisesti. (Hokkanen ym. 2008, 95-103.)

Suomalaiseen kulttuuriin kuuluu se, että valmistumisen jälkeen meillä ei ole enää halua kehittää itseämme. Tämän takia Suomessa luetaan lähes kymmenen kertaa vähemmän ammattikirjoja kuin esimerkiksi Amerikassa. Itsensä kehittäminen on tärkeä osa myyntiä ja jotta myyjästä saataisiin mahdollisimman hyvät tehot irti, häntä täytyy kouluttaa. Myös markkinat muuttuvat koko ajan ja myyjien on oltava perillä sen hetkisistä osto- ja myyntitrendeistä. Ei ole yhtä oikeaa tapaa kehittää myyntiä, vaan kaikkia keinoja tarvitaan yhtälailla; sekä päivittäistä palautetta että esimerkiksi opintomatkoja. Myyjän olisikin hyvä opetella arvioimaan työtään myös itse, ja tietämään minkä takia kauppvoja ei syntynyt. (Hakala & Michelsson 2009, 169-175.)

Myyjä voi arvioida omaa työtään myyntikäynnin jälkeen esimerkiksi seuraavallisilla kysymyksillä:

- Olinko riittävän hyvin valmistautunut?
- Missä poikkesin suunnitelmassani ja miksi?
- Mikä oli tämän asiakkaan tärkein ostomotiivi?
- Mikä oli pahin vastaväite? Osasinko vastata siihen?
- Tarjosinko oikeaa ratkaisua?
- Mitkä olivat asiakkaan tarpeet ja vaatimukset?
- Pystyinkö tyydyttämään ne?
- Onko myöhäistä korjata?
- Mitä opin? (Hakala & Michelsson 2009, 171.)

Kaiken kaikkiaan myynnin kehittämisen tarkoituksena on lisätä myyjien kykyä ja halua myydä yrityksen tuotteita. Erilaisia myynnin kehittämisen keinoja koulutuksen lisäksi voivat olla esimerkiksi myynnin tuloksien ja tehokkuuden seuraminen, yrityksen suunnitteilla olevien tuotteiden esittelemine sekä kilpailijoiden tilanteen seuraaminen. Myyntiä voidaan kehittää myös erilaisilla myynnin tukimateriaaleilla, kuten tuotenäytteillä, tai muilla motivointikeinoilla, kuten henkilökohtaisella palautteella. Myyntikilpailut ja sitä kautta erilaiset palkinnot ovat siis myös erinomainen keino myynnin kehittämiseen. (Vuokko 2003, 257-260.)

## 2.2 Myynnin kannustusjärjestelmät

Myyjän työ on haasteellinen ammatti; myyjän tulee pysyä kokoajan ajan tasalla, argumentoida oman tuotteensa puolesta ja olla jatkuvasti esillä. Tämä voi olla joskus hyvinkin rankkaa ja myyjien hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta on tärkeää, että sekä myyjä itse että myyjän organisaatio pitävät huolta myyjästä. (Pekkarinen ym. 2006, 29-31.)

Myyjien jaksamista voi ylläpitää muutamilla erilaisilla keinoilla. Yksi näistä on työtehtävien vaihtelevuus. Myyntiartikkelien vaihtelu tuo työhön lisää haasteita ja uusia tilanteita sekä asiakkaita, sekä myös tuotetietoutta. Toinen tärkeä tekijä on työilmapiirin viihtyisyys. Usein myyjien välinen kilpailu voi johtaa huonoon työilmapiiriin, sekä jatkuva reklamaatioiden käsittely voi käydä myyjälle rasakaksi. Onkin tärkeää, että myyjä saa työssään jatkuvasti tukea organisaatioltaan ja esimieheltään. (Pekkarinen ym. 2006, 8-9.)

Vastuu ja itsenäisyys ovat sellaisia asioita, joita arvostetaan. Myyjän työ on vaihtelevaa ja se tarjoaa vapautta ja joustavuutta. Useimmiten myyjät ovat itsenäisiä edustajia ja he ovat itse vastuussa omista myynneistään ja tuloksistaan. Myyjät pystyvät hyvin pitkälti määrittämään omat työtuntinsa ja tämä on monille kannustava tekijä. Myyjät siirtyvät usein johtotehtäviin yrityksissä ja tämä myös kannustaa myyjää olemaan hyviä työssään. (Weistz ym. 2009, 18-20.)

### 2.2.1 Motivaatio

Motivaatio on se, mikä saa meidät saavuttamaan tavoitteemme. Motivoitunut myyjä yltää parempaan tulokseen ja parempaan myyntisuoritukseen. Parhaan myyntituloksen saavuttamiseksi onkin tärkeää, että jokaiselle myyjälle löydetään asia, joka motivoi parhaiten saavuttamaan omat myyntitulokset. (Hyppänen 2009, 128-140.)

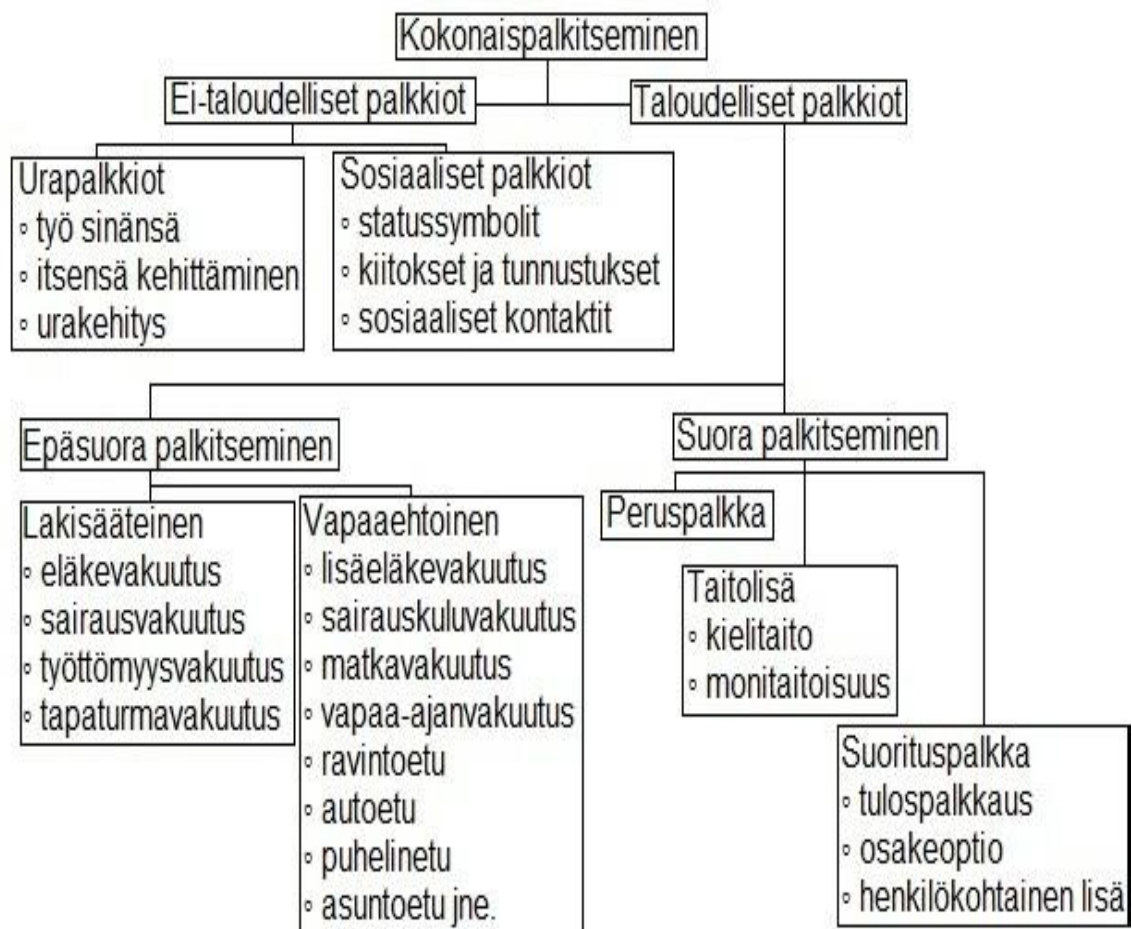
Motivoinnin haasteena on, että jokaista myyjää motivoivat eri asiat. Joitakuista motivoi työn mielekkyys tai hyvän tekeminen muille ihmisille. Toiset motivoituvat enemmän rahallisista palkkioista ja taloudellisen menestyksen tavoittelemisesta ja jotkut motivoituvat kilpailemisesta missä tahansa asiassa. Esimiehen onkin tärkeää löytää jokaiselle oma motivoiva tekijä. (Hokkanen ym. 2008, 34- 37.)

Motivaatiotekijät voidaan jakaa kahteen, vahvasti toisiinsa vaikuttavaan kategoriaan; sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, jolloin itse toiminta on tekijälle palkitsevaa. Eli sisäisestä motivaatiosta voidaan puhua silloin, kun myyjä kokee itse myyntitapahtuman olevan motivoivaa. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa vapauden tunne ja edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat usein näkyvämpi osa motivointia. Ulkoisilla motivaatiotekijöillä tarkoitetaan niitä, jotka vaikuttavat ihmiseen toimintaan ulkoapäin. Ulkoisiin motivaatiotekijöihin kuuluvat muun muassa raha, erilaiset edut sekä asema. Näiden erilaisten motivaatiotekijöiden takia onkin tärkeää löytää jokaiselle myyjälle parhaiten soveltuva motivointikeino. (Hyppänen 2009, 128-140.)

### 2.2.2 Palkitseminen

Myyntityö on usein jo itsessään palkitsevaa, koska työn tulokset ovat heti nähtävillä. Myyntityö tarjoaa useimmiten mielenkiintoisia ja palkitsevia uravaihtoehtoja. Myyntityön hyvät puolet ovat niitä asioita, jotka saavat ihmiset hakeutumaan alalle. (Weistz ym. 2009, 18-20.)

Palkitseminen on usein suurin osa motivointia. Palkitsemista voi kuitenkin olla monenlaista, ja useimmiten palkitseminen rinnastetaan taloudelliseen palkitsemiseen. Kuviossa 1 esitetään kokonaispalkitseminen, ja siinä on eritelty taloudelliset palkkiot sekä ei-taloudelliset palkkiot. Taloudelliset palkkiot voidaan vielä jakaa suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. (Hyppänen 2009, 128-140.)



Kuvio 1. Kokonaispalkitsemisen jakautuminen ei-taloudellisiin ja taloudellisiin palkkioihin (Hyppänen 2009, 132).

Raha on yksi tärkeimmistä kannustusjärjestelmistä myynnin saralla. Myyjät ansaitsevat hyvin ja yleensä ansiotaso kasvaa samaa tahtia kuin myynnin parissa vietetty aika. Myyjien rahallinen palkitseminen kulkeekin useimmiten käsi kädessä liikevaihto- ja katetavoitteiden kanssa. Usein myös laadulliset tavoitteet,

kuten asiakastyytyväisyys, vaikuttavat myyjien kokonaispalkkioon. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 106-108; Weistz ym. 2009, 18-20.)

Palkitsemisen lisäksi erilaiset kannustimet ovat tärkeitä kun huolehditaan pysyvistä motivaatiosta. Yhä useammalle työssä oppiminen, mahdollisuudet saada uusia haasteita ja kehittyminen omalla alalla ovat lähes yhtä tärkeitä kuin rahallinen palkitseminen. Siksi esimiesten tulisi muistaa, että saavuttaakseen parhaan mahdollisen motivaation rahallisten palkitsemisten lisäksi myyjät tarvitsevat kehitysmahdollisuuksia, urakehitystä, koulutusta, arvostusta ja palautetta työstään, vaikutusmahdollisuuksia, osallistumista, varmuutta työsuhteen pysyvyydestä sekä mahdollisuutta työajan järjestelyyn. Tärkeintä palkitsemisessa on rakentaa sellainen kokonaisuus, joka huomioi yrityksen vision, mission, strategian ja arvot. Tällöin palkitseminen tukee organisaation menestystä ja johtamista sekä kannustaa henkilöstöä. (Helsilä 2009, 62-69.)

### 2.2.3 Tavoitteet

Tavoitteet ovat yrityksen toiminnan toivottuja tuloksia. Ne ovat konkreettisia välietappeja, joilla yritys pyrkii päämääräänsä. Tavoitteet jaetaan yritystasolle sekä henkilökohtaisiksi tavoitteiksi, ja ne määrittävät yrityksen toiminnan suunnan, ovat päätöksenteon ja toiminnan onnistumisen seurannan perusta ja motivoivat työntekijöitä hyviin suorituksiin. (Vahvaselkä 2004, 214-216.)

Tavoitteet ovat suuri osa motivaatiota. Ilman tavoitteita ei ole toimintaa. Tavoitteita on paljon erilaisia ja ne tulisiikin asettaa jokaiselle myyjälle henkilökohtaisesti siten että ne ovat myös tavoitettavissa. Tavoitteiden tulisi olla helposti mitattavissa ja arvioitavissa, jotta myyjän toiminta olisi helposti analysoitavissa. Tavoitteet voivat olla määrällisiä, kuten liikevaihto tai tilausten määrä, tai laadullisia, kuten asema kilpailijoihin verrattuna. Myyjä, jolle ei ole asetettu tavoitteita, käyttää helpolla samoja menettelytapoja asiakkaiden kanssa ja myyntitilanteista tulee näin samankaltaisia. Myyntitilanteiden samankaltaisuus ja puuttuvat tavoitteet ovat asioita, jotka saavat myyjien innostuksen ja motivaation työtä kohtaan loppumaan. (Mälkiä 1990, 63-67.)

Myyntin tavoitteet voivat olla joko määrällisesti mitattavia eli kvantitatiivisia tai sitten laadullisesti mitattavia eli kvalitatiivisia. Laadulliset tavoitteet vastaavat kysymyksiin miten hyvin ja mihin mennessä. (Vahvaselkä 2004, 214-216.)

Määrä on myyntityössä useimmiten mitattava tavoite ja määrän merkitys onkin erittäin suuri. Vaikka myyjän myyntitaito olisi heikompi mutta hänellä on paljon kontakteja, hän voi pystyä parempaan tulokseen kuin taitavampi myyjä vähemmillä kontakteilla. Varsinkin myyntiuran alussa määrän merkitys on suuri, sillä myyntityössäkin harjoitus tekee mestarin. Useimmiten määrällä mitattavia asioita ovat puhelut, kontaktien määrä, päätökset, kaupat, puhelujen kestot sekä puhelimesta oloaika. Määrällisiä tavoitteita voivat olla myös myyntimäärä, myynnin kehitysprosentti, myyntikustannukset ja markkinaosuuden kehitysprosentti. (Vahvaselkä 2004, 214-216; Vuorio 2008, 106-118.)

Laadulla on myös suuri merkitys myyntityössä. Hyvä myyjä pystyy saamaan suuria kauppia ja useita tilauksia. Taitavan myyjän asiakkaat ovat useimmiten uskollisempia, ja myyjän tarjoukset ja tilaukset ovat selkeitä ja virheettömiä. Laadua mitataan esimerkiksi keskiostoilla, ostouskollisuudella sekä kauppiajien suuruudella. Laadullisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi myyntitaitojien parantaminen, asiakkaiden informoinnin tehostaminen ja raportoinnin tehostaminen. (Vahvaselkä 2004, 214-216; Vuorio 2008, 106-118.)

Myyjän tulisi määritellä itselleen sopivat tavoitteet ja seurantajärjestelmä, jolla hän seuraa tavoitteisiin pääsemistä. Yksinkertainen ajanvalvontataulukko kertoo nopeasti, mihin myyjä käyttää aikansa. Tavoitteet tulisi asettaa etukäteen, jotta tilannetta on helppo seurata päivittäin, viikoittain, kuukausittain ja vuosittain. Myyjän on näin helppo valvoa omaa työtään ja esimerkiksi soittojen, asiakastapaamisten ja kauppiajien lukumäärää. (Pekkarinen ym. 2006, 98-99.)

Jotta myyjä pääsee tavoitteisiinsa, tulisi hänelle määritellä

- henkilökohtaisten tapaamisten määrä viikoittain, jotta myyntitavoite saavutetaan ja ylitetään
- asiakaskäyntien määrä myynnin ylläpitämiseksi ja uusintatilausten maksimoimiseksi

- uusasiakashankinnan suuruus, jotta asiakasmäärä säilyy riittävänä
- tuote-esittelyiden ja tarjousten määrä, jotta potentiaalisista asiakkaista saadaan varmoja asiakkaita
- varmojen asiakkaiden määrä, jotta viikkotilausten määrä säilyy riittävänä (Pekkarinen ym. 2006, 98-99.)

## 2.3 Myyntikilpailut

Myyntikilpailuja on järjestetty niin kauan kun on ollut myyntiä. Myyntikilpailujen tarkoituksena on motivoida myyjät myymään enemmän, tekemään ahkerammin töitä ja saavuttamaan tavoitteensa erilaisten kannustimien eli palkintojen avulla. Myyntikilpailuista on tullut niin suuri osa myynnin johtamista ja kehittämistä, että useimmat myyntipäälliköt ovat tekemisissä niiden kanssa jatkuvasti ja kehittävät myyntikilpailujen toimintamalleja ja toteutuksia. Useimmat myyjät osallistuvatkin usein järjestettäviin myyntikilpailuihin. Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana sitoutuminen erilaisiin kannustusohjelmiin on jatkuvasti noussut. Myyntikilpailuihin kulutettu rahamäärä on noussut huomattavasti ja samoin ovat osallistujamäärät näihin kilpailuihin. (Murphy & Sohi 1995; Bishop 1999.)

Kilpailuita voi olla monenlaisia ja parhaan motivaation ylläpitämiseksi olisi myyntikilpailumallia hyvä vaihdella tietyin väliajoin. Myyntikilpailuissa voidaan mitata esimerkiksi tietyn tuotteen myyntiä tietyn ajanjakson aikana, tuotteen myyntiä uudelle kohderyhmälle tai markkinoille, uuden tuotteen myyntiä, kanta-asiakkaiden lukumäärää tai asiakaskyselyjen arvosanoja. Myyntikilpailuista palkinnon voi saada joko myyjä tai tiimi. (Vuokko 2003, 257-260.)

On tutkittu, että myyntikilpailujen avulla voidaan tietyn kohderyhmän, joko asiakaskohderyhmän tai tietyn tuotteen, myyntiä parantaa keskimäärin 12,6 prosenttia. Myyntikilpailuilla on myös todettu olevan positiivista vaikutusta myyntiin ja tuottoon. Ei siis ole ihme, että myyntikilpailuja pidetään tehokkaana motivointityökaluna. (Murphy & Sohi 1995.)

Myyntikilpailuja käytetään perinteisimmin lisäämään tietyn tuotteen tai palvelun myyntiä annetun ajan aikana. Nyt kun raja tuotteen ja palvelun välillä alkaa olla

todella häilyvä, on myyntikilpailuja pystyttävä muokkaamaan tällaiselle myynnille ominaisemmiksi. Perinteisiin myyntikilpailuihin voikin lisätä uusia ulottuvuuksia esimerkiksi määrittämällä yhteisiä tavoitteita ja palkitsemalla käyttäytymistä, joka auttaa pääsemään näitä tavoitteita kohti. Tavoitteena voi olla esimerkiksi toimivamman ja paremman myyntitiimin rakentaminen. Myyntikilpailuita voidaan käyttää myös myynnin kehittämisen työkaluna. Kilpailuita voidaan käyttää apuna uusien myyjien koulutuksessa sekä opetettaessa myyjille parempia myyntitekniikoita tai uusia tuotteita. Myyntikilpailuita voidaan siis käyttää moniin tarkoituksiin. (Wallace 1994.)

Laman aikana myyntikilpailut ovat erinomainen keino luoda lisämyyntiä. Myyntikilpailut lisäävät myyntitiimin kilpailuhenkeä sekä tarjoavat johdolle erinomaisen tilaisuuden tunnistaa ja palkita huippusuorituksia. Kilpailut rohkaisevat myyjiä saavuttamaan uusia henkilökohtaisia tasoja sekä luovat positiivista henkeä organisaation sisällä. (Boe 2009.)

Myyntipäälliköt ovat kehittäneet erilaisia kannustusstrategioita myynnin tehostamiseen. Nämä strategiat on yleisimmin kehitetty vahvistamaan myyntitiimin suoritusta, laajentamaan tuotevalikoimaa ja palveluita sekä määrittelemään miten vaivannäkö myynnissä palkitaan ja miten sitä arvostetaan. Nämä strategiat auttavat myyjiä saavuttamaan suurimmatkin henkilökohtaiset tavoitteensa sekä yritystä saavuttamaan myyntitavoitteensa. Myyntikilpailut ovat usein suuri osa tällaisia kannustusstrategioita. (Wallace 1994.)

Myyntikilpailuita on myös monia erilaisia: kuka myy eniten tietyssä määrääjässä, kuka myy eniten tietylle alalle ja niin edelleen. Myyntikilpailuja on vaikea saada toimiviksi, joten niiden suunnitteluun ja rakentamiseen on käytettävä riittävästi varoja, aikaa ja vaivaa. (Koehler 2008.)

Myyntikilpailut voidaan myös jaotella kilpailutyylilien avulla. Kaikkein yleisimmin myyntineuvottelijat kilpailevat toisiaan vastaan joko koko yrityksen laajuisesti tai sitten tietyn alueen tai piirin sisällä. Toinen suosittu kilpailutapa on ryhmäkilpailu, jossa myyjät jaetaan ryhmiin, jotka kilpailevat keskenään. Näin esimerkiksi eri alueet tai piirit voivat kilpailla toisiaan vastaan. Kolmas kilpailutyyli on se, että



myyjät kilpailevat itseään ja omia tavoitteitaan vastaan. Myyjät voivat kilpailla myös edellisen vuoden myyntejään vastaan. Myyjien kilpaillessa ryhmissä välttään pahimmalta kilpailuasetelmalta, ja parhaassa tapauksessa huonolta ryhmähengeltä. Ryhmäkilpailuissa pelkästään ryhmän aiheuttama paine saa myyjät suoriutumaan paremmin ja tekemään parhaansa. Jotkut eivät pidä yksin kilpailemisesta, joten sellaisille myyjille tiimikilpailut ovat paras mahdollinen vaihtoehto. Tällaisissa tiimikilpailuissa ryhmille voi olla palkintona esimerkiksi erilaisia tuotteita tai jonkinlainen bonus. Ryhmäkilpailuissakin voi palkita ryhmän parhaan myyjän, joka on ylittänyt ryhmän tavoitteet. (Moncrief ym. 1988.)

Moncriefin tekemän tutkimuksen mukaan, erään yrityksen myyjät kilpailevat kaikkein mieluiten omia tavoitteitaan vastaan. 43 prosenttia tutkimukseen vastanneista haluaisi kilpailla itseään ja omia tavoitteitaan vastaan. Seuraavaksi mieluisimmaksi kilpailutavaksi (26 %) koettiin kilpaileminen omien edellisen vuoden myyntien kanssa. Vähiten myyjät halusivat kilpailla ryhmissä (5 %) sekä kollegojaan vastaan (15 %). Yritysten tulisikin selvittää, mikä tapa sopii niille kaikkein parhaiten, jotta myyntikilpailuilla saavutettaisiin mahdollisimman hyvät tulokset. (Moncrief ym. 1988.)

Erilaiset myynnin kilpailut mahdollistavat sen, että myyjä saa mahdollisuuden voittaa jotakin. Myyjä voidaan palkita hyvästä menestyksestä, saavutuksesta tai hyvästä asiakaspalautteesta. Kilpailut eivät kuitenkaan saa olla ainut motivointi- ja myynninedistämiskeino. Motivaatiota pitää pystyä synnyttämään myös ilman konkreettista palkkiota ja siksi henkilökohtainen palaute on todella tärkeää. (Vuokko 2003, 257-260.)

### 2.3.1 Ohjeita hyvän myyntikilpailun luomiseen

Huonosti suunnitelluista myyntikilpailuista on enemmän haittaa kuin hyötyä ja ne myös useimmiten epäonnistuvat ennen kuin ovat edes alkaneet. Monet yritykset uskovat myyntikilpailujen olevan ratkaisu myynnin lisäämiseen ja henkilöstön motivointiin, joten kilpailu suunnitellaan hätiköiden ja aloitetaan liian nopeasti. Tällaisissa tapauksissa tuloksiin ollaan usein tyytymättömiä ja johtajille

jää huono maku myyntikilpailuista. Myyntikilpailut tulee suunnitella huolellisesti, jotta ne saadaan mahdollisimman hyvin osaksi yrityksen myynninedistämisen- ja markkinointistrategiaa. Myyntikilpailua suunniteltaessa tulee ottaa huomioon myös se, sopivatko myyntikilpailut näihin strategioihin, ja jos sopivat niin missä vaiheessa niitä voi järjestää. Kilpailuja ei tule pitää sen takia, että kilpailijatkin järjestävät niitä. Kilpailun tavoitteet ja kohteet tulee kirjoittaa muistiin hyvissä ajoin ennen kilpailun aloittamista. (Moncrief ym. 1988)

Myyntikilpailujen suunnittelussa on hyvä muistaa muutama asia. Ensiksi kilpailusta voitettavan palkinnon on oltava tavoittelemisen arvoinen. Myyntikilpailut aiheuttavat ylimääräistä vaivaa myyjille, joten palkinnon tulee olla vaivan arvoinen. Toiseksi täytyy muistaa kilpailun aikaraja: koko vuoden kestävä kilpailu ei motivoi enää muutaman kuukauden jälkeen ja kilpaileminen unohtuu. Kaikkein tehokkaimpia myyntikilpailut ovat noin kolmen kuukauden pituisina. Kolmanneksi on muistettava tasapuolisuus. On pidettävä huoli siitä, että uusilla ja vanhoilla myyjillä on yhtäläiset mahdollisuudet voittoon. Kilpailun aikana esimiehen on muistettava motivoida myyjiä kilpailuun ja kannustaa ja huomioida kilpailun kannalta hyvää käytöstä. Kilpailulle tulee myös luoda realistiset ja yksinkertaiset säännöt, joita noudatetaan kilpailun alusta loppuun saakka. Liian monimutkaiset ja vaikeat kilpailut eivät motivoi myyjiä. (Boe 2009; Koehler 2008.)

Parhaat myyjät motivoituvat aina kilpailutilanteissa ja heitä motivoi yleensä enemmän voitto kuin palkinto. Jotta myyntikilpailuista saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti, on pyrittävä motivoimaan tasapuolisesti kaikkia myyjiä. Myyjiä voi motivoida hyvään suoritukseen myyntikilpailuissa esimerkiksi postittamalla kotiin tietoa kilpailusta ja sen palkinnoista, jolloin läheisten tuki saattaa olla ratkaiseva hyvän menestyksen saamiseksi. Tämä voi tosin vastaavasti myös aiheuttaa turhaa painetta, jos läheiset painostavat voittamaan. Keskivertoisesti suoriutuvia myyjiä pystyy motivoimaan myös esimerkiksi palkitsemalla noin puolet kaikista kilpailijoista siten, että parhaiten pärjänneet saavat parhaat palkinnot. On suositeltu, että yritys palkitsee 40 % kilpailijoista esimerkiksi jakamalla palkittavat kolmeen eri ryhmään. Esimerkiksi voidaan toimia niin, että parhaiten menestyneet eli ensimmäisen portaan myyjät saavat parhaimmat palkinnot,

seuraavan portaan myyjät saavat hieman halvemmat palkinnot ja viimeisen portaan myyjät saavat halvimmat palkinnot siten, että palkittuja on yhteensä noin 40 % kaikista kilpailijoista. (Moncrief ym. 1988; Fishman 1992.)

Jotta myyntikilpailut toimisivat mahdollisimman hyvin, on kannustimien oltava tavoittelemisen arvoisia kaikille myyjille. Kaikki eivät välttämättä halua esimerkiksi uutta televisiota, jos he ovat juuri hankkineet sellaisen. Siksi kilpailujen palkintona kannattaakin käyttää vaihtoehtona myös rahaa, esimerkiksi palkintona voi olla uusi televisio tai television arvon verran rahaa. Tämä motivoi jo huomattavasti suurempaa määrää myyjiä. Rahan antamista palkintona on kuitenkin myös kritisoitu, koska se käytetään usein laskujen maksamiseen tai johonkin muuhun, josta ei jää muistoja tai mitään muuta konkreettista. (Moncrief ym. 1988; Bishop 1999.)

Palkinnon määrittelemisessä tulee ottaa myös huomioon se, minkälaiset tulot myyjillä on. Jos esimerkiksi myyjillä on merkittävä pohjapalkka, jonka päälle he saavat huomattavia provisioita, houkuttelevimmat palkinnot ovat silloin esimerkiksi eksoottisia matkoja. Mutta jos myyjät saavat esimerkiksi pelkästään provisiopalkkaa, voivat pelkät rahapalkkiot olla paljon motivoivampia. Yksi tapa varmistua siitä, että myyntikilpailujen palkinnot ovat myyjien mielestä tavoittelemisen arvoisia ja mahdollisimman motivoivia, on käyttää yksinkertaista kyselyä ja selvittää mieluisat palkinnot ja esimerkiksi suositut matkakohteet. (Wallace 1994.)

Eräs parhaista palkinnoista kilpailuissa on myös todettu olevan kunnia ja menestyksen tunnustaminen. Tästä käy siis ilmi, että eivät ainoastaan konkreettiset palkinnot motivoi myyjiä, vaan he tarvitsevat myös tunnustusta hienosti suoritetusta työstä. Siksi kilpailusta ja sen voittajasta tulisikin kertoa esimerkiksi yrityksen sisäisessä tiedotteessa. (Moncrief ym. 1988.)

Kilpailun tulee motivoida kilpailijoita koko sen keston ajan. Myyjät menettävät kiinnostuksensa kilpailuja kohtaan yleensä 90 päivän jälkeen. Mitä pitkäkestoisempi kilpailu on, sitä useampi luovuttaa, koska kokee voittomahdollisuuksiensa heikentyvän. Kilpailun palkinnon tulee myös olla suhteessa kilpailun keston;

lyhyellä kilpailulla voi olla pienempi palkinto, kun taas pitkässä kilpailussa palkinnon odotetaan olevan arvokkaampi. (Fishman 1992.)

Myyntikilpailujen rakentamisessa on ennen kaikkea otettava huomioon tasapuolisuus, jotta jokaisella myyjällä on yhtäläinen mahdollisuus voittoon. Jos esimerkiksi kilpaillaan myyntitapahtumien määrällä, se myyjä jolla on eniten asiakkaita todennäköisimmin voittaa. Sellaiset myyntikilpailut jotka eivät ole kaikkien kesken tasa-arvoisia, eivät motivoi myyntihenkilöstöä yhtä hyvin kuin tasapuoliset ja hyvin rakennetut myyntikilpailut. Paras tapa varmistua siitä, että kaikilla myyjillä on yhtäläiset mahdollisuudet voittoon, on palkita se myyjä, jonka myynti on parantunut eniten. Näin varmistutaan myös siitä, että myyjät kilpailevat itseään vastaan, eivätkä toisiaan vastaan. Jos halutaan palkita aina eniten myynyt myyjä, huomataan pian palkittavan aina samoja myyjiä. Tämä saa muut myyjät helposti katkeriksi kilpailujen suhteen, eivätkä he motivoitu niistä enää samalla tavalla. (Bishop 1999; Koehler 2008)

Kilpailun tavoitteiden tulee olla tarkkoja, mitattavissa olevia sekä saavutettavissa olevia. Kilpailua ja sen palkintoa tulee mainostaa hyvissä ajoin. Tällä tavoin myyjät saadaan kiinnostumaan ennen kilpailun alkua ja tämä mahdollistaa parhaan mahdollisen osanottomäärän sekä motivaation kilpailuun. Kilpailun tuloksia tulee seurata kilpailun aikana ja varmistaa, että kilpailijat tietävät, miten menestyvät. Mikään ei motivoi paremmin kuin tieto hyvästä menestyksestä. (Boe 2009.)

Kilpailun sujuvuutta ja tehokkuutta tulee arvioida paitsi kilpailun aikana, myös ennen ja jälkeen kilpailun. Jotta kilpailun todellinen tehokkuus saataisiin selville, on sitä analysoitava ennen ja jälkeen, samanpituisissa ajanjaksoissa kuin kilpailu. Jos esimerkiksi kilpailun kesto on kolme kuukautta, tulisi sitä arvioida kolme kuukautta ennen kilpailun alkua ja kolme kuukautta sen päättymisen jälkeen. Tämä analysointi on tulevaisuuden kannalta kriittinen ja sitä usein laiminlyödään. Kilpailun jälkeen kaikki osa-alueet tulee arvioida, ei ainoastaan kilpailun tavoitteiden saavuttaminen. Näihin osa-alueisiin kuuluvat muun muassa asiakaspalaute, puhelinsoittojen lukumäärä, virheet ja huijaukset, tuotto, pitkäaikainen vaikutus sekä vaikutukset yrityksen resursseihin. (Moncrief ym. 1988.)

Myyntikilpailuille on myös hyvä valita teema. Näin jokaisesta myyntikilpailusta saadaan erilainen ja yksilöllinen, vaikka yhtenäisyys säilyy. Myyntikilpailut ovat paljon todennäköisemmin motivoivia, mielenkiintoisia ja kannattavia, jos teeman avulla onnistutaan lisäämään jännitystä ja mielenkiintoa kilpailua kohtaan. Eri-laiset kilpailut motivoivat myyjiä paremmin ja kilpailun edetessä huipentuman tunne kasvaa paremmin vaihtelevissa kilpailuissa. Kilpailu olisi hyvä aloittaa isolla tapahtumalla joka sopii teemaan ja mahdollisuuksien salliessa teema voi olla sidottuna muihin yrityksen edistämisen- ja markkinointikeinoihin. Teeman tulisi olla esillä koko kilpailun ajan. Teema voi olla johdettu esimerkiksi jostakin urheilutapahtumasta, kuten Super Bowlistä. Urheilu on hyvä oheistuote erilaisiin kannustusstrategioihin, kuten myyntikilpailuihin. Teeman kannattavuutta ja toimivuutta tulee tosin tarkkailla läpi kilpailun, jotta vältetään mahdolliset ylilyönnit. (Moncrief ym. 1988.)

Perinteisten myyntikilpailujen lisäksi yrityksillä saattaa olla joitakin omia keinoja myyjien kannustamiseen ja siten myynnin lisäämiseen. Jotkut yritykset käyttävät erilaisia nimityksiä tietyn tasoille suorituksille. Tämä katsotaan myös eräänlaiseksi kannustus- ja motivointimenetelmäksi. Parhaiten yrityksessä suoriutuneet voivat päästä esimerkiksi ”Presidentin klubiin”, jonka jäsenet saavat palkinnon jokaisen vuoden jälkeen. Tällaisissa myyntikilpailuissa mitataan useimmiten myytyjä yksiköitä, tuloja tai prosentuaalista parannusta suorituksessa. Toinen kannustuskeino on huomioida myyjien yrityksessä työskennellyt vuodet. Varsinkin aloilla joissa myyntitapojen oppiminen voi viedä jopa 6 kuukautta, tulee yritykselle kalliiksi jos myyjien vaihtuvuus on suuri. Rekrytointi ja uusien myyjien koulutus tulee helposti yrityksille kalliiksi ja siksi jotkut käyttävätkin motivointikeinona palkitsemista työskentelyvuosista. Arvostus ja palkkiot saavat myyjät tuntemaan oman uskollisuutensa yritystä kohtaan arvostetuiksi ja myyjät tuntevat itsensä osaksi yrityksen menestystä. (Wallace 1994.)

Myyjien ollessa aina myyntikilpailun palkinnon saajina, yritysten tukihenkilöstö voi tulla helposti katkeraksi tästä ”epäoikeudenmukaisesta” kohtelusta. Vaikka myyntipääälliköt kuinka yrittäisivät uskotella että myyjät ansaitsevat palkkionsa, niin he eivät voi kieltää tukihenkilöstön tärkeyttä. Siksi hyvän tiimihengen ylläpi-

tämiseksi tulisikin miettiä keino myös heidän palkitsemiseensa. Myyntipäällikkö voi esimerkiksi valita jonkun tukihenkilöstön jäsenen, jonka erinomainen suoritus työssään ansaitsisi palkkion. Palkkion saaja voi olla esimerkiksi todella hyvä asiakaspalvelussa. Palkittu voi yhtä hyvin olla vastaanottovirkailija tai sitten teknisen tuen henkilö. Tällainen käytäntö auttaa huomattavasti yrityksen sisäisen tiimihengen luomisessa ja ylläpitämisessä. (Wallace 1994.)

### 2.3.2 Miksi myyntikilpailut epäonnistuvat?

Myyntikilpailuja luotaessa on koko ajan pidettävä mielessä myyjien kilpailuhenkisyys. Äärimmäisiin tapauksiin mentäessä kilpailu myyjien välillä voi johtaa jopa selkään puukottamisiin ja epäeettisiin tekoihin, kuten toisen asiakkaan varastamisiin. Siksi myyntipäälliköiden tulisikin pitää mielessä mahdollisuus kilpailla esimerkiksi erilaisissa ryhmissä eikä yksittäisinä henkilöinä, jolloin ryhmähenkeä myyjien keskuudessa saadaan paremmin ylläpidettyä. (Stewart 2003.)

Myyntikilpailuiden ongelmina voidaan pitää lähinnä kahta asiaa: sitä että myyjät tekevät vain lyhyen aikavälin toimenpiteitä ja silloin kun kilpailu ei ole käynnissä niin kauppvoja ei synny. Toinen ongelma on, että myyjän myyntikeinot muuttuvat sellaisiksi että ne eivät enää vastaa yrityksen arvoja, eettistä koodistoa ja myyntiperiaatteita. (Vuokko 2003, 257-260.)

Myynti on hektinen ammatti ja myyjien on koko ajan pidettävä mielessä tavoitteet ja niihin yltyminen. Tämä luo myyntihenkilöstölle paljon painetta ja kilpailut saavat paineen vielä lisääntymään. Kilpailut ovat saaneet myyjät miettimään myyntiään enemmän: suuret kaupat tehdään vasta kilpailun ajankohtana, jotta varmistetaan hyvä kilpailumenestys. Tätä ilmiötä kutsutaan nimellä ”sandbagging”. Ilmiössä myyjä ei tarkoituksella käsittele tilauksiaan ennen kilpailun ajankohtaa. Myyjät voivat myös lykätä kaupat seuraavan vuoden puolelle, mikäli vuositavoite on jo täyttynyt. Myyntijohtajat pystyvät kuitenkin estämään tätä ilmiötä muutamalla keinolla. Tärkeintä on suunnitella jokaisen myyjän tavoitteet tarkasti ja varmistaa että ne ovat realistisella tasolla. Arvioimalla jokaisen myyjän tavoitteisiin pääsyä läpi vuoden estetään niin sanottu kauppvojen panttaami-

nen. Varmistamalla sen, että myyjät ymmärtävät säännöllisten kauppojen tekemisen tärkeyden, on myös todettu olevan vaikutusta ilmiöön. Myyjien on todettu tekevän säännöllisemmin kauppvoja myös silloin kun kilpailujen tasapuolisuus on varmistettu. Myyntijohtajien olisi hyvä keskustella aiheesta myyjien kanssa, etenkin jos on epäilystä vääränlaisesta toiminnasta. (Gates 1988.)

Toinen syy miksi myyntikilpailut epäonnistuvat on se, että myyjien myyntityyli muuttuu kilpailujen aikana rajummaksi ja pahimmassa tapauksessa epäystävälliseksi asiakasta kohtaan. Myyntikilpailun aikana myyjä asettavat ylimääräisiä paineita asiakasta kohtaan ja jossakin tapauksissa tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaalle myytiin tuote jota tämä ei tarvinnut tai joka ei täysin sopinut tämän tarpeisiin. Joillakin aloilla pitkäaikaisten asiakassuhteiden ylläpitäminen on välttämätöntä ja myynnin johdon tulisiikin painottaa sitä kilpailua aloitettaessa. (Moncrief ym. 1988.)

### 3 MYYNTEKILPAILUJEN KÄYTTÖ YRITYKSISSÄ

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä ja –prosessi

Empiirisen osion tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja kuvaamaan todellista elämää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana aineistoin monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. (Hirsjärvi ym. 2009, 160-164.) Empiirisen osion tiedonkeruumenetelmänä käytettiin henkilökohtaisia teemahaastatteluja tutkittavissa yrityksissä. Teemahaastattelussa, eli puolistrukturoidussa haastattelussa, kysymysten muoto on sama, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Vastauksia ei myöskään ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47.) Henkilökohtaisten haastatteluiden avulla saatiin kokonaisvaltaisempi kuva tutkimukseen osallistuneista yrityksistä. Haastatteluun osallistuvia yrityksiä oli neljä, ja haastateltavia henkilöitä oli kuusi. Haastateltavien henkilöiden tehtävät vaihtelivat aluepäälliköstä myyjään.

Haastattelun pohjana käytettiin haastattelulomaketta (liite 1), jonka avulla keskustelussa pyrittiin keskittymään haluttuihin teemoihin. Haastattelulomake koostui kahdeksasta eri teemasta, jotka olivat taustatiedot, myyntikilpailut yrityksessä, oma kokemus, suunnittelu ja toteutus, palkitseminen, motivaatio, myynnin johtaminen ja arviointi. Osa kysymyksistä oli suunnattu erityisesti myynnin johdon henkilöille, kuten aluepäällikölle. Haastatteluajat sovittiin haastateltavien kanssa henkilökohtaisesti joko yrityksen toimipisteeseen tai johonkin muuhun haastateltavan valitsemaan paikkaan. Haastattelu kesti noin puoli tuntia, jonka aikana haastattelija teki muistiinpanoja ja joissakin tapauksissa nauhoitti haastattelun analysointia varten.

Haastateltaviksi yrityksiksi valittiin kaksi Turun ammattikorkeakoulun myyntityön koulutusohjelman yritysysteistyökumppania ja kaksi yritystä valittiin SMKJ:n avulla. Kriteereinä yrityksen valinnassa oli, että niillä oli motivaatiota lähteä mu-



kaan tutkimukseen sekä se, että myyntiorganisaatio yrityksessä olisi vähintään keskikokoinen. Tutkimukset tehtiin kaikki Varsinais-Suomen alueella, vaikka yritysten pääkonttorit saattoivatkin sijaita muualla Suomessa tai maailmalla.

### 3.2 Tutkittavat yritykset

**Yritys A** on lääkealalla toimiva kansainvälinen yritys, jonka pääjohto sijaitsee Yhdysvalloissa. Yrityksestä haastateltiin lääke-edustajaa eli myyjää, joka on toiminut yrityksessä yhdeksän vuotta.

**Yritys B** on tulostuksen, dokumentinhallinnan ja kuvantamisan maailmanlaajuinen yritys, jonka tuotteita myydään sekä yrityksille että kuluttajille. Yrityksestä haastateltiin B2B-myyntipuolelta aluepäällikköä, joka on toiminut nykyisessä virassaan viisi vuotta, sekä yhteyspäällikköä eli myyjää, joka on ollut yrityksessä neljän vuoden ajan.

**Yritys C** on suomalainen yritys, joka valmistaa ikkunoita, ovia sekä tilajärjestelmä-, keittiö- ja kylpyhuonekalusteita. Yrityksestä haastateltiin konseptimyyntimälöiden myyntipäällikköä, joka on ollut yrityksessä kaksi vuotta. Yrityksen myymälöiden myynnistä noin 98% on kuluttajamyyntiä.

**Yritys D** on verkkoyhteyksiä ja televiestintäpalveluita tarjoava kansainvälinen yritys. Yrityksestä haastateltiin kahdeksan vuotta asemassaan toiminutta aluejohtajaa sekä kolme kuukautta asemassaan toiminutta myyntipäällikköä. Molemmat haastateltavat toimivat yritysmyyntipuolella.

### 3.3 Yritysten myyntikilpailumallit

Seuraavassa jaksossa on kuvattu jokaisen yrityksen käyttämiä myyntikilpailumalleja.

### 3.3.1 Yritys A

Yrityksessä A järjestetään myyntikilpailuja vain silloin tällöin. Haastateltavan mukaan niiden yhdeksän vuoden aikana, jotka hän on yrityksessä ollut, ei myyntikilpailuja ole järjestetty edes joka vuosi. Myyntikilpailuja käytetään siis eräänlaisena piristyruskeena myynnin lisäämiseksi. Yrityksessä A myyntikilpailuiden järjestäminen on usein sidottu johonkin uuteen tuotteeseen tai tilanteeseen, tai sellaiseen tilanteeseen, jossa myynnin koetaan junnaavan paikoillaan. Useimmat yrityksessä järjestettävät kilpailut ovat tuotepohjaisia kilpailuja ja tällöin myytävä artikkeli on tuote. Joissakin tapauksissa erilaiset palvelut voivat myös olla kilpailuissa mukana. Kilpailuissa keskitytään useimmiten tulokseen ja mitataan sitä, kenellä on paras myynti.

Yrityksessä myyjät kilpailevat omia tavoitteitaan vastaan. Joissakin myyntikilpailuissa myyjät asetetaan kilpailemaan myös toisiaan vastaan, esimerkiksi tiimin sisällä. Yrityksessä A myyntikilpailut kestävät puolesta vuodesta vuoteen. Kesto riippuu kilpailun artikkelista ja ajankohdasta. Kilpailujen palkinnot vaihtelevat myös kilpailukohtaisesti suorista rahapalkinnoista erilaisiin tuotepalkintoihin. Kilpailussa palkitaan aina yksi parhaiten menestynyt myyjä.

### 3.3.2 Yritys B

Yrityksessä B myyntikilpailuja järjestetään jatkuvasti ja käytännössä koko ajan on jonkinlainen kannustinjärjestelmä päällä. Yrityksen myyjät kaipaavat ja osaa- vat odottaa erilaisia aktiviteetteja, joten kilpailujen suurta määrää ei koeta huonoksi, päinvastoin. Yrityksessä järjestetään monia erilaisia kilpailuja. Kansainvälisessä yrityksessä voidaan järjestää paikallisia, valtakunnallisia tai Euroopan sisäisesti suunniteltuja myyntikilpailuja, joka takaa kilpailujen vaihtelevuuden. Tyypillisesti kilpailuissa mitataan jonkun tietyn tuotteen kappalemäärää. Kilpailu voi olla myös sidottu esimerkiksi liikevaihtoon, katteeseen tai myyntimäärään, mutta kaiken kaikkiaan kilpailuissa mitataan aina jotakin määrällistä, helposti mitattavissa olevaa tavoitetta. Laadullisia tavoitteita on haastateltavien mielestä

vaikea mitata ja yrityksen aluepäällikkö uskoo, että laatu tulee määrällisen mittarin kautta, eli jos määrä on hyvä niin myös laadun on oltava kohdallaan.

Yrityksessä B myyjät kilpailevat pääsääntöisesti omia henkilökohtaisia tavoitteita vastaan. Myyjien välillä saattaa kuitenkin olla esimerkiksi kokemuseroja, joten omia tavoitteita vastaan kilpaileminen koetaan yrityksessä kaikkein tasarvoisimmaksi tavaksi. Yrityksessä B on järjestetty myös ryhmäkilpailuja sekä valtakunnallisesti että paikallisesti. Myyntikilpailujen kestot vaihtelevat vuoden pituisesta kvarteripituiseen. Myyntikilpailut on aina sidottu omiin tavoitteisiin, ja esimerkiksi vuoden kestävässä kilpailussa täytyy saada koko vuoden oma tavoite täyteen palkinnon saamiseksi. Kilpailuissa voidaan palkita kaikki jotka pääsevät tavoitteisiinsa, tai sitten vain tietty osa parhaiten tavoitteisiin päässeistä. Palkintoina yrityksessä on esimerkiksi erilaisia matkoja, kuten koulutus- ja seminaarimatkoja, lahjakortteja, tuotepalkintoja ja rahapalkintoja. Tuotepalkinnot ovat usein yrityksen omia tuotteita.

### 3.3.3 Yritys C

Yrityksen C myyntikilpailumalli eroaa muista paljon lähinnä sen takia, että yrityksellä on omien sisäisten myyntikilpailujen lisäksi myös paljon kilpailuja joita eri oheistoimittajat ja rahoitusyhtiöt järjestävät. Tämän takia yrityksessä on koko ajan päällä yhdestä viiteen erilaista kilpailua, ja näistä yleensä vähintään yksi on yrityksen sisäinen kilpailu. Myyntikilpailuissa mitattava asia riippuu yrityksessä C myyntikilpailun järjestäjästä. Mikäli kilpailu on yrityksen sisäinen kilpailu, niin silloin mitataan tyypillisimmin kokonaisyntyä, johon liittyvät tuotteiden lisäksi muun muassa asennukset ja rahdit. Oheistoimittajien järjestämissä kilpailuissa mitataan tämän toimittajan tuotteiden myyntiä, ja sama periaate on käytössä myös rahoitusyhtiöiden järjestämissä kilpailuissa. Mitattava asia perustuu aina euromäärään, eikä yrityksellä ole käytössä erillistä mittaria jolla mitattaisiin laatua.

Yrityksessä C myyjät kilpailevat sekä itseään että toisiaan vastaan. Myyjille on asetettu henkilökohtaiset tavoitteet, joiden ylittämisestä palkitaan. Tämän lisäksi

yrityksellä on tietynlainen tavoite, minkä ylittämisestä saa myös palkinnon. Näiden lisäksi yrityksessä saatetaan usein palkita myös kaikista parhaiten suoriutuneet erikseen. Myyjät kilpailevat siis jatkuvasti sekä henkilökohtaisia että yritystasoisia tavoitteita vastaan. Koska yrityksessä järjestetään niin monia erilaisia kilpailuja, niin myös niiden kestot vaihtelevat suuresti. Kilpailut kestävät yleensä kuukaudesta puoleen vuoteen. Kilpailuissa palkitaan yleensä useampi myyjä. Palkittavia myyjiä on yleensä maksimissaan viisi kappaletta. Palkittavien myyjien määrä riippuu esimerkiksi saatavasta palkinnosta, palkintomatkoille valitaan usein useampi myyjä. Palkintoina yrityksessä on erilaisten matkojen lisäksi tavarapalkintoja sekä lahjakortteja.

### 3.3.4 Yritys D

Yrityksessä D myyntikilpailuja järjestetään kaksi kertaa vuodessa, ensimmäisen vuosipuoliskon aikana ja toisen vuosipuoliskon aikana. Myyntikilpailut on sidottu aina vuosipuoliskon tavoitteisiin. Myyntikilpailuja on paljon erilaisia, ja osa on sidottu tiettyyn tuotteeseen ja osa palveluun. Myyntikilpailut on myös jaettu eri kategorioihin, esimerkiksi suurasiakasmyyjät ovat oma kategoriansa. Kilpailuissa mitataan useimmiten tietyn tuotteen tai palvelun myyntiä. Mitattava asia voi olla kappalemäärä tai euromäärä, joka tapauksessa jokin yksiselitteisesti mitattavissa oleva asia. Tämän takia ei yrityksessä ole erillisiä laadullisia mittareita.

Yrityksen myyjät kilpailevat toisiaan vastaan. Kilpailussa asetetaan tavoitteet, ja mitataan sitä, kuka on paras myyjä. Yrityksessä on myös järjestetty ryhmäkilpailuja, joissa koko tiimi palkitaan. Yrityksen aluepäällikkö kokee kuitenkin ryhmäkilpailujen järjestämisen hankalaksi, koska niiden ei koeta motivoivan myyjiä yhtä hyvin kuin henkilökohtaisten kilpailujen. Yrityksessä saatetaan joskus palkita myös hyvän henkilökohtaisen suorituksen lisäksi parhaiten menestynyt tiimi. Kilpailut kestävät yrityksessä useimmiten puoli vuotta. Joskus kilpailut voivat myös olla lyhyempikestoisia, mutta ne on aina sijoitettu selkeästi jommallekummalle vuosipuoliskolle. Yrityksen aluepäällikkö ja myyntijohtaja ovat myös huomanneet, että koko puoli vuotta kestä kilpailu ei motivoi yhtä hyvin kuin ly-

hyempikestoinen. Myyjiä palkitaan jokaisesta kilpailusarjasta 1-2. Yrityksellä on kilpailuissa myös minimitaso, ja jos kaikkien myyjien tulokset jäävät minimitason alapuolelle niin kukaan ei voita palkintoa. Palkintoina yrityksessä C käytetään rahapalkintoja.

### 3.4 Keskeisimmät havainnot

Tässä jaksossa on analysoitu tutkimustuloksia haastattelulomakkeessa käytettyjen teemojen avulla.

#### 3.4.1 Taustatiedot

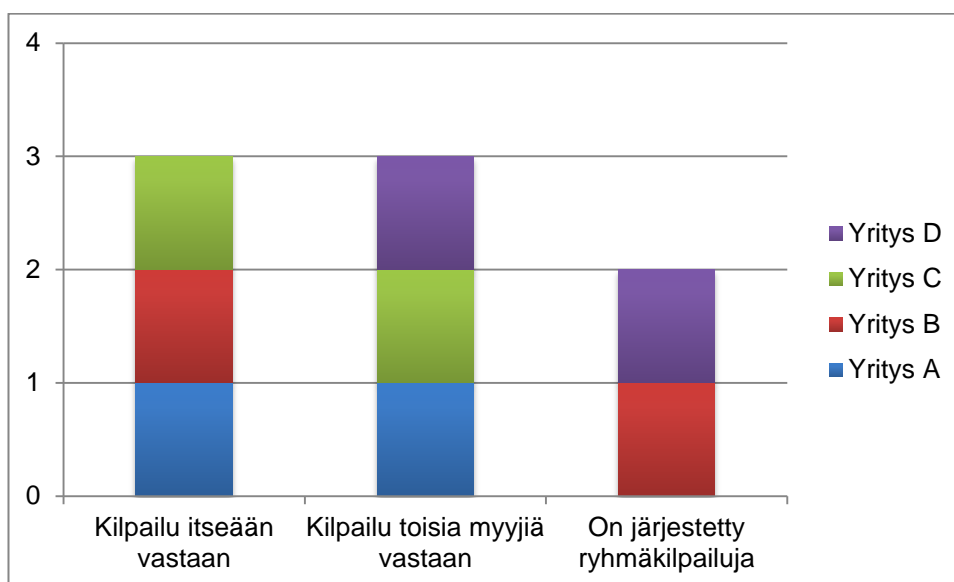
Neljästä haastateltavasta yrityksestä haastateltiin yhteensä kuutta henkilöä. Näistä kuudesta kaksi oli myyjiä, kaksi myyntipäälliköitä sekä yksi aluepäällikkö ja yksi aluejohtaja. Haastateltavien yrityksessä työskennelty aika vaihteli kahdesta vuodesta viiteentoista vuoteen, ja oloaika nykyisessä asemassa vaihteli kolmen kuukauden ja yhdeksän vuoden välillä.

Kolme yrityksistä oli kansainvälisiä yrityksiä ja yksi suomalainen yritys. Myyjien lukumäärä yrityksissä vaihteli jonkin verran, mutta kaikissa yrityksissä oli ainakin keskikokoinen myyntiorganisaatio.

#### 3.4.2 Myyntikilpailut yrityksessä

Jokaisessa haastateltavista yrityksistä järjestettiin jonkinlaisia myyntikilpailuja. Kaikissa yrityksissä järjestetään myös monia erilaisia myyntikilpailuja, joten vaihtelevuus on suuri. Tämä takaa suuremman motivaation ja halun menestyä kilpailuissa. Kaikissa yrityksissä myös mitattiin joko euromääriä tai kappalemääriä, ja kaikki tuntuivat olevan yhtä mieltä siitä, että laadullista näkökulmaa on myynnin puolella hankala mitata. Määrä tuntuikin olevan se kaikista tärkein, ja näin se useimmiten on myynnin alalla.

Kahdessa neljästä yrityksestä myyjät kilpailevat sekä itseään että toisiaan vastaan, yhdessä yrityksessä ainoastaan toisiaan vastaan ja yhdessä yrityksessä pääsääntöisesti omia tavoitteitaan vastaan. Kuviossa 2 on kuvattu myyjien kilpailutapaa ja kerrottu myös ryhmäkilpailujen käytöstä haastateltavissa yrityksissä.



Kuvio 2. Myyjien kilpaileminen itseään ja toisiaan vastaan, sekä ryhmäkilpailujen käyttö yrityksissä

Suoranaisia parannusehdotuksia myyntikilpailumalleihin ei tullut, ja jokainen haastateltavista vaikutti pääsääntöisesti tyytyväiseltä oman yrityksensä tapaan järjestää myyntikilpailuja. Yrityksen A myyjä vaikutti tyytyväiseltä nykyiseen malliin, jossa myyntikilpailuita käytetään ainoastaan piristysruiskeina, eikä jatkuvana kannustimena. Yrityksessä B koettiin ainoaksi parannusehdotukseksi se, että järjestettäisiin vielä vaihtelevampia kilpailuja, eikä toteutettaisi aina samansisältöisiä kannustimia. Yrityksen C myyntipäällikkö koki, että aina löytyy joku yrityksen myyjistä joka ei ole tyytyväinen nykyiseen kilpailumalliin. Yrityksessä D taas koettiin haastavana asiana löytää sellainen konkreettinen asia joka saa myyjän syttymään. Myyntikilpailut koettiin hyväksi keinoksi nuorille myyjille, mutta koettiin alalla jo kauemmin olleet eivät syty kilpailuista samalla tavalla.

### 3.4.3 Oma kokemus

Jokaiselta myyjältä ja myynnin johdon henkilöltä löytyi omakohtaista kokemusta myyntikilpailuista. Kokemukset olivat lähinnä positiivisia, ja tavoitteisiin pääsi jos niihin halusi päästä. Osa haastateltavista oli myös useasti menestynyt myyntikilpailuissa, ja yrityksen D aluejohtaja koki, että ainakin nuorena myyjänä menestymisestä saatu kunnia oli lähes yhtä tärkeää, ellei tärkeämpää, kuin konkreettinen palkinto.

Myyjät myös kertoivat, että myyntikilpailuihin osallistuminen ei yleensä ole vapaaehtoista vaan niin sanotusti pakollista. Kumpikaan haastateltavista myyjistä ei kuitenkaan kritisoinut sitä, että myyntikilpailuihin on käytännössä pakko osallistua, ja siitäkin huomaa myyntihenkilöstön kilpailunhaluisuuden.

### 3.4.4 Suunnittelu ja toteutus

Kuten jo yritysten myyntikilpailumalleista käy ilmi, niin myös kilpailujen järjestettävyys vaihtelee paljon. Yrityksessä A kilpailuja järjestetään vain silloin tällöin, ei edes joka vuosi, ja yrityksessä C on koko ajan yhdestä viiteen kilpailua päällä. Yksikään haastateltavista ei ollut sitä mieltä, että omassa yrityksessä myyntikilpailuja järjestettäisiin liikaa tai liian vähän, ja oma myyntikilpailujen määrä koettiin sopivaksi.

Jokaisessa yrityksessä myyntikilpailut suunnitellaan myynnin johdon kesken. Vaikka yritys A on kansainvälinen yritys, niin myyntikilpailut ovat aina maakohtaisia ja ne suunnitellaan kyseisen maan myynnin johdossa. Yrityksessä B on monia erilaisia myyntikilpailuja, on Euroopan pääkonttorin suunnittelemia kilpailuja, maakohtaisia kilpailuja sekä paikallisia kilpailuja. Maakohtaiset ja paikalliset kilpailut suunnitellaan yhdessä myynnin ja markkinoinnin kanssa. Yrityksen C omat myyntikilpailut suunnitellaan myynnin johdon kesken. Yrityksen D myyntikilpailuista osa on maakohtaisia ja osa ei. Myyntikilpailujen suunnittelu lähtee tuoteorganisaatiosta, että minkä tuotteen tai palvelun myyntiä tulisi edistää.

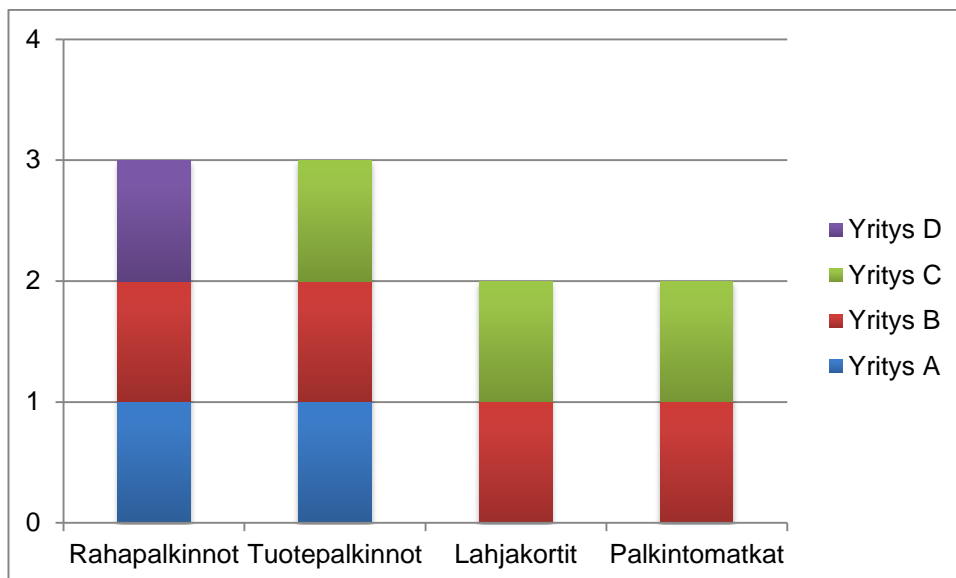
Tämän jälkeen myyntikilpailut suunnitellaan myynnin johdon kanssa siten, että ne tukevat myös markkinointia.

Myös myyntikilpailuiden pituudet vaihtelivat yritysten välillä kuukaudesta jopa vuoden kestoisiin myyntikilpailuihin. Myyntikilpailujen optimaalinen mitta riippuu hieman alasta, mutta yleisesti ottaen parhaaksi kilpailun pituudeksi koettiin kolmen kuukauden. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että liian pitkässä kilpailussa keskittyminen kilpailuun herpaantuu, eikä kilpailu ole sitten enää motivoiva. Pitkissä kilpailuissa koettiin huonoksi puoleksi myös se, että jos joku myyjistä saa kilpailuun hyvän alun, niin muut myyjät voivat kokea omien mahdollisuuksiensa voittoon niin pieniksi, etteivät he viitsi enää panostaa kilpailuun. Tällä tavoin kilpailuista ei saada tarpeeksi hyötyjä irti. Pitkissä kilpailuissa myös tiedottaminen ja seuraaminen voivat jäädä liian vähälle, ja kilpailutilanteen unohtaa helposti. Lyhyet kilpailut ovat helpoimmin hahmotettavissa, ja niissä saadaan myyjien motivaatio säilymään. Yrityksen A myyjä koki, että heidän alallaan optimaalinen mitta on puolisen vuotta.

#### 3.4.5 Palkitseminen

Haastateltavissa yrityksissä on käytetty monenlaisia palkintoja myyntikilpailuissa. Palkintoina on ollut muun muassa tuotepalkintoja, lahjakortteja, rahapalkintoja sekä erilaisia matkoja. Palkintojen valinnassa koetaan haastavimpana se, että nykypäivänä joutuu maksamaan veroa lähes kaikenlaisista palkinnoista, ja palkinnot onkin koettu rakentamaan niin, ettei veroa menisi, esimerkiksi palkintomatkaan liitettävällä koulutus- tai seminaariosuudella. Kuviossa 3 on kuvattu eri palkintojen käyttöä yrityksissä.





Kuvio 3. Palkintojen käyttö haastatelluissa yrityksissä

Kaiken kaikkiaan yritysten käyttämät palkinnot koetaan motivoiviksi. Tämä tietysti riippuu aina vähän myyjästä, ja on vaikea miellyttää kaikkia. Yrityksen A myyjän mielestä jotkin palkinnot ovat motivoivampia kuin toiset, mutta on aina palkitsevaa saada hyvin tehdystä työstä jonkinlainen palkinto. Yrityksen C myyntipäällikkö kokee lahjakortin kaikkein motivoivimmaksi, koska sen voi käyttää sitten mihin itse haluaa, joko johonkin suurempaan tai sitten vain ruokaostoksiin. Yrityksessä D rahapalkinnot koetaan kaikkein motivoivimmiksi.

Osassa haastateltavissa yrityksissä myyjät ovat toivoneet joitakin palkintoja, ja nämä toiveet on myös otettu huomioon myyntikilpailujen palkintoja suunniteltaessa. Mieluisia palkintoja kysyttäessä vastaukseksi saatiin jo olemassa olevien palkintojen lisäksi palkallinen loma. Kaiken kaikkiaan palkintoihin oltiin tyytyväisiä, ja yrityksen B myyjä kertoi ettei ole toivonut erikseen mitään palkintoja, koska olemassa olevat ovat jo niin hyviä.

Palkittavien myyjien määrä vaihteli hieman myös yrityksittäin. Yrityksessä A palkitaan aina yksi paras, yrityksessä B saatetaan palkita kaikki jotka ovat ylittäneet henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa. Yrityksessä C palkitaan aina yhdestä viiteen myyjää ja yrityksessä D yksi tai kaksi myyjää. Yrityksessä D on myös määritelty

minimitaso, ja jos kukaan ei ylitä tätä minimitasoa niin kukaan ei myöskään saa palkintoa. Tärkeimmiksi seikoiksi palkittavien myyjien määrässä koettiin:

- selkeän rajan vetäminen palkittavien ja ei-palkittavien välille
- palkintojen saamisen tulisi olla haastavaa, jotta huipulle olisi tunkua
- palkintojen saajien määrän tulisi olla järkevä, osa palkinnoista voi olla arvokkaita
- palkintojen saajien määrän tulisi olla prosentuaalisesti pieni
- palkintojen tulee olla sellaisia että niihin viitsii panostaa

Myyntikilpailuista saatava maine koettiin jokaisessa yrityksessä tärkeäksi. Yrityksen D aluejohtajan mielestä kunnia ja hyvän menestyksen tunnustaminen on erityisen tärkeää nuorille myyjille, kun taas konkarit arvostavat jo eri asioita. Myyntiorganisaation ikärakenne onkin yksi asia joka täytyy ottaa huomioon muun muassa palkintoja suunniteltaessa, koska eri ikäisillä ihmisillä voi olla hyvin erilaiset arvot. Molemmat koettiin tärkeiksi myyntikilpailuissa, ja useissa yrityksissä hyvä menestys kerrotaan jonkinlaisen sisäisen tiedotteen kautta. Tärkeää oli että hyvin tehdystä työstä saa jonkinlaisen palkinnon, oli se sitten sanallinen tai konkreettinen palkinto. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä että kunnia yhdessä konkreettisen palkinnon kanssa on paras motivointikeino.

#### 3.4.6 Motivaatio

Kilpailujen keston todettiin vaikuttavan huomattavasti myyjien motivaatioon. Useimpien haastateltavien mielestä vuosi on liian pitkä aika kilpailulle, ja optimaalisimmaksi ajaksi koettiin kolmisen kuukautta. Tämäkin tietysti vaihtelee hieman aloittain, mutta useimmilla aloilla kolme kuukautta koettiin olevan sellainen aika, jolloin myyjät pysyvät motivoituneena koko kilpailun keston ajan.

Kilpailujen tasapuolisuudesta oltiin hieman eri mieltä. Yrityksen A myyjän mielestä jokaisella ei ole yhtäläisiä mahdollisuuksia voittaa kilpailua, koska Suomessa aluekohtaiset erot ovat niin suuria. Yrityksen B sen sijaan sekä myyjä että aluepäällikkö kokivat kilpailujen olevan tasapuolisia, ja jokaisella olevan

yhtäläiset mahdollisuudet voittaa kilpailu. Suurin syy tähän koettiin olevan jokaisen myyjän henkilökohtaiset tavoitteet, jolloin jokaisella on yhtäläiset mahdollisuudet menestyä kilpailuissa. Yrityksen C myyntipäällikön mukaan jokaisella on yhtäläiset mahdollisuudet menestyä kilpailuissa, mutta suureksi ongelmaksi koettiin se, että jotkut myyjät eivät koe että kilpailu olisi tasapuolinen. Yrityksessä D koettiin kilpailujen olevan tasapuolisia, ja suurin syy tähän oli se, että yrityksen myyntikilpailut on jaettu erityisiin sarjoihin, esimerkiksi suuryritysmyynti on kokonaan oma sarjansa.

Kolmessa neljästä haastateltavista yrityksestä palkitaan myyntikilpailujen yhteydessä usein vain samoja myyjiä. Pientä vaihtuvuutta palkittavissa myyjissä saattaa olla, mutta usein palkittavat myyjät ovat samoja. Tämän koettiin johtuvan suurimmaksi osaksi siitä, että hyvä myyjä on aina hyvä myyjä, ja jotkut pääsevät tavoitteisiinsa paremmin kuin toiset. Muita syitä koettiin myös olevan erilaiset alueelliset erot sekä myytävät tuotteet. Ainoastaan yrityksessä D koettiin, että palkittavat myyjät vaihtelevat. Tämän koettiin johtuvan myyntikilpailujen erilaisista teemoista, ja siitä että kilpailujen painopiste vaihtelee. Toisella kerralla myydään jotakin tiettyä tuotetta, kun taas toisella kerralla on painotettu enemmän ratkaisujen myyntiin. Näin jokainen pääsee vuorollaan loistamaan kilpailuissa.

Jokaisessa haastateltavista yrityksistä tavoitteiden kertominen ennen kilpailua sekä seuraaminen kilpailun aikana koettiin todella tärkeäksi. Myyjät seuraavat omaa menestystään kilpailussa pääsääntöisesti oman esimiehen kanssa esimerkiksi tiimipalaverissa. Jokaisessa yrityksessä tavoitteiden koettiin olevan saavutettavissa, mutta samalla haastavia. Joskus on myös käynyt niin, että annettuihin tavoitteisiin ei ole päästy. Pääsääntöisesti tavoitteiden koettiin kuitenkin täyttyvän.

### 3.4.7 Myynnin johtaminen

Kaiken kaikkiaan myyntikilpailuista koetaan olevan hyötyä myynnille. Kilpailuista saadaan usein ainakin hetkellinen piikki myyntiin, ja joissakin tapauksissa kilpai-

lu voi toimia veturina uuden ratkaisun tai tuotteen myynnissä, jolloin hyöty voi olla pidempiaikaista. Yleisesti myynnin koettiin aina parantuvan myyntikilpailujen aikana, ja erityisesti erilaisten kampanjoiden koettiin lisäävän myyntiä. Myyntikilpailuilla haetaankin usein vielä sitä viimeistä puristusta myyntiin, ja että saataisiin 100% onnistuminen ja jotakin vielä 100% yli.

Kilpailujen sujuvuutta ja toimivuutta arvioidaan aina kilpailun jälkeen, ja joissakin tapauksissa myös ennen kilpailua ja kilpailun aikana. Yrityksessä A arvioidaan, että onko kilpailussa ollut jokin tietty henkilö tai keino, jonka avulla on päästy tavoitteeseen. Yrityksessä B on jo pitkä historia myyntikilpailuista, mutta niiden onnistuvuutta arvioidaan silti joka kerta, ja jo olemassa oleviin malleihin voidaan tarvittaessa tehdä jonkinlainen viime hetken kiihdytin. Yrityksessä C kilpailuja arvioidaan tarkkaan, ja niistä yritetään tehdä mahdollisimman motivoivia, helposti ymmärrettäviä sekä käytännössä toimivia. Kilpailuja arvioidaan palautteen avulla, ja huomautut virheet korjataan seuraavassa kilpailussa. Yrityksen D myyntikilpailuja arvioidaan etenkin kilpailujen jälkeen, ja mahdolliset virheet huomioidaan seuraavaa kilpailua suunniteltaessa.

Kaikissa yrityksissä oli myös muunlaisia kannustusjärjestelmiä myyntikilpailuiden lisäksi, ja kilpailujen koetaankin olevan vain kirsikka kakun päällä. Suurimmaksi kannustusjärjestelmäksi koetaan myyjien provisiopalkkaus sekä erilaiset bonusjärjestelmät. Näiden lisäksi yrityksissä B ja D on käytössä koko yrityksen sisäinen palvelusvuosien mukaan palkitseminen.

Missään haastateltavista yrityksistä ei ole huomattu, että myyntikilpailujen aikana olisi tapahtunut jonkinlaista huijaamista. Myynnin koetaan perustuvan paljon luottamukseen, ja mikäli myyntikilpailuissa huijattaisiin, niin silloin huijattaisiin todennäköisesti jossain muussakin asiassa. Nykyään huijaaminen koetaan myös vaikeaksi, koska esimerkiksi kaupat tulee raportoida silloin kun ne on tehty, eikä kauppoja voi tällä tavalla pitkittää.

### 3.4.8 Arviointi

Kaiken kaikkiaan myyntikilpailujen on koettu onnistuneen hyvin. Myyntikilpailujen koetaan olevan yksi keino aktivoida myyjää parhaaseen suoritukseen, ja parhaana kiitoksena hyvin tehdystä työstä koetaan kuitenkin olevan kiitos ja pysyvyys asiakkaan suunnalta. Myyntikilpailujen koetaan olevan erityisen hyviä sellaisilla aloilla, joilla tehdään pientä ja nopeatempoista kauppaa. Myyjien koetaan haluavan erilaisia palkintoja ja kunniaa, ja siksi myyntikilpailut koetaankin niin onnistuneiksi kokonaisuuksiksi. Ainoastaan yrityksessä D mietitään, että ovatko myyntikilpailut oikeanlainen myynninedistyskeino heidän alalleen, ja että innostavatko kilpailut myyjää tarpeeksi.

Kilpailujen ei koeta vaikuttavan myyjien ryhmähenkeen ainakaan negatiivisesti. Ennemmin myyjät kannustavat toisiaan kilpailuissa, ja halutaan myydä paremmin kuin kollega. Kilpailuilla näkyy olevan enemmän positiivista, jos minäkäänlaista, vaikutusta myyjien ryhmähenkeen.

Yhdessäkään yrityksessä ei ole huomattu muutoksia asiakaspalautteessa kilpailujen aikana, eli vaikka kilpailut ovat käynnissä niin myyjien myyntityyleissä ei silti näytä olevan eroa, eli ei esimerkiksi myydä painokkaammin. Kilpailujen tavoitteiden koetaankin olevan haastavuudesta huolimatta tavoitettavissa, tämä vaikuttaa varmasti siihen ettei tarvitse niin sanotusti myydä väkisin. Kilpailujen koetaan kaiken kaikkiaan olevan hyvä lisä myyntiin, ja myyjien mielestä ne ovat hyviä motivointikeinoja, kunhan tavoitteet pysyvät järkevällä tasolla ja palkinnot ovat houkuttelevia ja tavoittelemisen arvoisia.

## 4 POHDINTAA

### 4.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että vaikka myyntikilpailuista löytyy vähän suomenkielistä kirjallisuutta, niin myyntikilpailuja järjestetään silti yrityksissä kaiken aikaa. Myyntikilpailuja on myös järjestetty jo kauan, mutta myyntikilpailujen painopiste on selvästi siirtymässä pelkästä määrän mittaamisesta myös laadun mittaamiseen. Jokaisessa haastateltavista yrityksissä laadullinen näkökulma koetaan myynnissä tärkeänä. Erityisesti yritysmyyntin puolella, jossa pitkät asiakassuhteet ovat suuressa roolissa, myyntitapahtuman laatua pidetään tärkeänä tekijänä. Yrityksissä kuitenkin koetaan laadullisten tekijöiden mittaaminen hankalaksi, koska niihin ei ole olemassa niin yksinkertaisia työkaluja kuin määrällisten tekijöiden mittaamiseen. Laadullisia tekijöitä voidaan mitata esimerkiksi myyjän oman työn arvioinnin kysymysten kautta. Myyjän valmistautuminen myyntitapahtumaan, vastaväitteet ja asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ovat hyviä mittareita laadullisiin myyntikilpailuihin.

Yrityksissä järjestetään monia erilaisia myyntikilpailuja, mikä on erityisen hyvän myyjien motivaation säilyttämiseksi. Myyntiartikkeleita ja kilpailumalleja vaihtelemalla saadaan myyjien mielenkiinto myyntikilpailuja kohtaan säilymään. Myyntikilpailumallit ovat kuitenkin todella perinteisiä ja myyntikilpailuja käytetään ainoastaan lisäämään tietyn tuotteen tai palvelun myyntiä. Myyntikilpailuja suunniteltaessa tulisi kuitenkin muistaa, että erilaisten tavoitteiden avulla kilpailujen painopiste saadaan muutettua täysin erilaiseen suuntaan. Jos esimerkiksi kilpailun tavoitteena ei olisi saada mahdollisimman hyvä myynti tietylle tuotteelle, vaan rakentaa parempi ja toimivampi myyntitapahtuma, olisi kilpailun painopiste huomattavasti enemmän laadullisissa tekijöissä ja myyntin kehittämisessä, kuin ainoastaan määrän lisäämisessä.

Myyntikilpailut koetaan yrityksissä hyödyllisiksi keinoiksi edistää myyntiä, motiivoida myyjiä ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Myyntikilpailuja ei yrityksis-

sä kuitenkin hyödynnetä täysin myynnin kehittämiseen. Tällä hetkellä myyntikilpailuja käytetään pääasiassa lisäämään tietyn tuotteen tai palvelun myyntiä. Tällaisten myyntikilpailujen avulla saadaan kyllä lisättyä myyjien halukkuutta myydä yritysten tuotteita erilaisten kannustimien avulla, mutta myyjien kykyjä myydä tuotteita ei kehitetä myyntikilpailujen avulla. Kukaan ei synny myyjäksi ja siksi myyjien osaamista myyntikilpailut olisi hyvä sitoa paremmin myös myynnin kehittämiseen. Myyjät tarvitsevat hyviä vuorovaikutustaitoja, palveluhenkisyttä, stressinsietokykyä ja heidän tulee myös jatkuvasti oppia uutta esimerkiksi tuotetietouden kautta. Näitä taitoja kehittämällä voidaan myyntiä kehittää ja myyntikilpailut olisivat hyvä keino taitojen kehittämiseen. Myyntikilpailujen avulla kehitetään tällä hetkellä ainoastaan myyntimääriä. Tämä tietysti voi johtua myös osin siitä, että suurin osa yritysten myyjistä on jo kokeneita, eikä myyjien kykyjen kehittämistä koeta niin tärkeänä.

Kilpailutyylit ovat selkeästi esillä yritysten myyntikilpailumalleissa ja yrityksissä tiedostetaan sekä itseään vastaan että muita myyjiä vastaan kilpailemisen edut ja haitat. Vaikka jokaisen yrityksen myyntikilpailumallit tuntuvat toimivilta, tulisi kilpailutyyleihin kiinnittää enemmän huomiota. Usein kilpailtaessa omia tavoitteita tai omia edellisen vuoden myyntejä vastaan myyjät kokevat kilpailut tasapuolisemmiksi sekä mieluisemmiksi. Jokaisen yrityksen tulisikin löytää omille myyjilleen sopiva kilpailutyyli, onko se omia tavoitteita vastaan kilpaileminen, toisia myyjiä vastaan kilpaileminen vai kenties ryhmäkilpailut. Erityisesti ryhmäkilpailuiden mahdollisuutta tulisi yrityksissä käyttää enemmän.

Suurin epäkohta kilpailuissa tuntuu olevan tasapuolisuus. Lähes kaikissa haastatteluun osallistuneista yrityksistä palkitaan aina samoja myyjiä. Vaikka kilpailujen koetaankin olevan tasapuolisia ja jokaisella myyjällä on yhtäläiset mahdollisuudet voittoon, niin tästä huolimatta palkintopallille nousevat aina samat nimet. Tietysti hyvä myyjä myy aina hyvin, mutta myyntikilpailujen painopisteitä, palkitsemismetodeja ja kilpailutyylejä muuttamalla palkittaviin myyjiinkin saataisiin varmasti vaihtelua. Yksi keino tasapuolisuuden lisäämiseen on esimerkiksi sen myyjän palkitseminen jonka myynti on parantunut eniten. Myös myyjien motiivoinnissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota tasapuolisuuteen. Joitakin myyjiä

voi motivoida esimerkiksi läheisten tuki ja myyntikilpailuista voikin tiedottaa myös myyjien kotiin. Myyntikilpailuiden aikana tulee muistaa, että tieto hyvästä menestyksestä on paras motivointikeino. Tärkeintä olisi saada kaikki myyjät motivoitumaan myynnin tekemiseen joko myyntikilpailuiden tai muiden kannustajärjestelmien avulla.

Yritysten kannattaisi huomioida enemmän teemojen mahdollisuus myyntikilpailuissa. Teemoilla tarkoitetaan kilpailujen sitomista esimerkiksi myynti- ja markkinointistrategioihin. Ainoastaan yhdessä yrityksessä käytetään erilaisia teemoja ja niiden todettiin lisäävän motivaation lisäksi myös vaihtuvuutta palkittavissa myyjissä. Teemojen avulla saataisiin kilpailuista yksilöllisiä ja erilaisia ja tätä kautta enemmän vaihtuvuutta, myyjille lisää motivaatiota sekä painopiste vaihtelisi kilpailuittain. Painopisteen vaihtelevuus taas saattaisi lisätä vaihtelevuutta palkittaviin myyjiin, koska jokaisella myyjällä voi olla oma vahvempi osa-alueensa.

Kilpailuista saatava kunnia ja menestyksen tunnustaminen on myyjille tärkeää. Parhaan motivaation myyjät tuntuvat saavan, kun yhdistetään kunnia ja konkreettinen palkinto. Nämä kaksi palkintoa tuntuvat kulkevan käsi kädessä ja täydentävän toisiaan. Tästä voidaan päätellä, että myyjille ovat tärkeitä sekä ulkoiseen että sisäiseen motivaatioon johtavat asiat. Sisäinen motivaatio lisääntyy henkilökohtaisesta palautteesta ja itsensä tärkeäksi tuntemisesta ja ulkoinen motivaatio konkreettisesta palkinnosta. Jokaista myyjää motivoivat eri asiat ja yhdistämällä kunnia ja menestys sekä konkreettinen palkinto, saadaan myyntikilpailuihin todennäköisesti edes joku asia joka motivoi myyjää. Henkilökohtaisen palautteen ja menestyksen tunnustamisen määrää saisi jopa lisätä, sillä motivaatiota pitäisi pystyä synnyttämään myös ilman konkreettista palkintoa. Kilpailut eivät myöskään saa olla ainut motivointikeino, kuten ei haastateltavissa yrityksissä tuntunut olevankaan, vaan kilpailut ovat ainoastaan kirsikka kakun päällä.

Kilpailuissa käytetään monia erilaisia ja vaihtelevia palkintoja. Yritysten tulisikin löytää ne palkinnot, jotka motivoivat myyjää kaikkein parhaiten. Hyvätuloisia myyjä ei välttämättä motivoi enää rahapalkinnot, vaan silloin esimerkiksi ek-



soottiset matkat koetaan paremmin motivoivina. Palkinnon tulee aina olla tavoittelemisen arvoinen ja suhteutettu kilpailun kestoon siten, että pidemikestoisesta kilpailusta saa myös arvokkaamman palkinnon. Pelkät rahapalkinnot käytetään usein myös ihan arjen perustarpeisiin kuten ruokaostoksiin, eikä niistä jää silloin mitään konkreettista muistoa. Omille myyjille parhaan palkinnon löytää esimerkiksi tekemällä lyhyen kyselyn mieluisista palkinnoista.

Myyntikilpailujen kestot ovat haastatelluissa yrityksissä hyvin harkittuja ja sidottuja esimerkiksi vuositavoitteisiin. Myyntikilpailuiden tulisi motivoida myyjiä koko sen keston ajan ja tämä on huomattu kaikissa yrityksissä. Parhaimmaksi kestopiksi kilpailuille sanottiin kolmisen kuukautta, joka on teorian mukaan pisin aika jonka myyjä pysyy motivoituneena. Joissakin yrityksissä järjestetään kuitenkin jopa vuoden kestäviä kilpailuja ja niitä suunniteltaessa onkin hyvä miettiä, kohtaavatko tulokset ja tavoitteet pitkässä kilpailussa yhtä hyvin kuin lyhyemmässä kilpailussa.

Kilpailujen tavoitteet ovat realistisia ja ne kerrotaan myyjille ennen kilpailun alkua. Tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen tuntuukin olevan hyvin hallussa haastatteluun osallistuneilla yrityksillä ja tavoitteiden tärkeys on tiedostettu. Myyntikilpailujen arviointi tuntuu kuitenkin jäävän yrityksissä ainoastaan kilpailujen jälkeiselle tasolle. Tietysti kun kilpailuja on järjestetty jo pitkään, niin arviointi ennen kilpailua saattaa tuntua turhalta jo hyväksi koetun mallin kanssa. Kilpailujen sujuvuutta arvioidaan kilpailun jälkeen ja mahdolliset virheet korjataan tulevaisuutta ajatellen.

Missään haastateltavista yrityksistä ei ole huomattu minkäänlaisia ongelmia myyntikilpailujen kanssa. Ainoana haasteena koetaan se, että vanhemmat myyjät eivät enää motivoidu kilpailuista samalla tavalla kuin ennen. Tähän voisi olla apuna esimerkiksi keskustelut myyjien kanssa, että mikä motivoisi heitä vielä parempaan suoritukseen, onko se esimerkiksi erilaiset palkinnot kilpailuista vai muunlaiset kannustusjärjestelmät, kuten erilaiset tasot. Positiivista on se, että yhdessäkään haastatteluun osallistuneista yrityksistä ei ole huomattu merkittävää kauppojen pitkittämistä tai niin sanotusti väkisin myymistä. Kaiken kaikkiaan suomalaiset myyjät tuntuvat olevan rehellisiä ja ahkeria.

Yhteenvedona myyntikilpailuista voidaan sanoa, että ne ovat toimivia motivaati-  
on ja myynninedistämiskeinoja, kunhan niiden suunnittelussa ja toteutuksessa  
muistetaan muutama pääsääntö. Ensiksi kilpailuiden sääntöjen tulee olla selke-  
ät ja yksinkertaiset ja tavoitteiden realistiset. Toiseksi on muistettava palkitse-  
sen tärkeys ja palkinnon on aina oltava ylimääräisen vaivan arvoinen. Kolmas  
tärkeä seikka on tasapuolisuuden varmistaminen. Kilpailun tulee olla myös  
mahdollisimman motivoiva ja tämän seikan voi ottaa huomioon esimerkiksi kil-  
pailun pituudella.

#### 4.2 Kehitysideat

Yritysten kannattaisi koettaa muuttaa myyntikilpailujen näkökulmaansa selvästi  
määrästä laadullisempaan suuntaan. Tämä on tietysti vaikeaa, koska erityisesti  
myynnissä määrät ovat tärkeitä ja aina läsnä. Laadullista näkökulmaa voidaan  
kuitenkin mitata esimerkiksi asiakaspalautteen avulla, keskiostojen suuruudella  
tai ostouskollisuudella. Erityisesti yritysmyyntin puolella pitkät asiakassuhteet  
ovat yrityksille todella tärkeitä, joten laadullista näkökulmaa parantamalla saa-  
daan parannettua ja kehitettyä myyntiä ja myyntitapahtumaa ja tätä kautta myös  
asiakastyytyväisyyttä.

Myyntikilpailuja tulisi käyttää hyödyksi enemmän myynnin kehittämisessä.  
Myyntikilpailut ovat oiva keino kehittää myyntihenkilöstön osaamista ja esimer-  
kiksi stressisietokykyä jotta myyntikilpailuista saataisiin mahdollisimman paljon  
hyötyjä irti, tulisi yritysten miettiä niiden käyttämistä myös esimerkiksi uusien  
myyjien koulutuksessa, parempien myyntitekniikoiden opettelussa sekä yleisesti  
myyntihenkilöstön kehittämisessä.

Myyntikilpailuiden kilpailutyylejä voi vaihdella kilpailuittain. Jokaisen yrityksen  
kannattaa kysellä omilta myyjiltään mielipiteitä siitä, minkälainen kilpailutyyl  
koetaan kaikkein parhaimmaksi. Omia tavoitteita vastaan kilpailtaessa kilpailut  
ovat usein kaikista tasavertaisimpia, mutta kokeilemalla erilaisia kilpailutyylejä  
löydetään omalle yritykselle se kaikkein paras tyyli. Ryhmäkilpailujen mahdolli-  
suutta tulisi myös käyttää, koska usein ryhmäkilpailujen myötä myyjien ryhmä-

henki paranee. Ryhmäkilpailuja voikin käyttää esimerkiksi kerran vuodessa tai parin vuoden välein.

Suurin ongelma myyntikilpailuissa on tällä hetkellä tasapuolisuus. Jos myyntikilpailut eivät ole tasapuolisia, niin myyjien motivaatio niitä kohtaan loppuu äkkiä. Tutkimuksen yritysten tasapuolisuuden puute tuli esille esimerkiksi siinä, että kilpailuissa palkitaan usein vain samoja myyjiä. Tasavertaisuutta voidaan kehittää monilla erilaisilla tavoilla ja jokaisen yrityksen tulisi kokeilla minkälainen keino auttaisi niitä kohti tasavertaisempia kilpailuja. Tasapuolisempia kilpailuista saataisiin esimerkiksi kilpailemalla omia tavoitteita vastaan ja kilpailutyylejä muuttamalla, muuttamalla myyntikilpailujen painopistettä esimerkiksi teemojen avulla sekä palkitsemalla myyjiä joiden myynti on parantunut edelliseen tulokseen verrattuna.

Toinen asia joka yrityksissä vaatisi kehitystä on palkitseminen. Myyjien tulisi saada tässäkin asiassa enemmän ääntään kuuluville, ja myynnin johdon tulisi huomioida myyjien toiveet palkinnoissa. Osassa haastateltavista yrityksissä näin tehdäänkin, mutta osassa myyjillä ei ole vaikutusvaltaa palkintoihin. Erityisesti myyjät tuntuvat kaipaavan rahallisia palkintoja sekä palkallista lomaa. Tietysti toiveita löytyy yhtä paljon kuin myyjiä, mutta esimerkiksi yksinkertaisen kyselyn avulla voitaisiin saada selville muutamia asioita, jotka suurin osa myyjistä kokee mieluisiksi palkinnoiksi. Palkitsemista kannattaisi myös sitoa enemmän yrityksen missioon. Koska myyjille ovat tärkeitä myös sisäisen motivaation tekijät, niin palkitsemisessa kannattaisi huomioida myös nämä asiat vielä tarkemmin. Palautteen ja kunnian lisäksi myyjät arvostavat kehitysmahdollisuuksia, koulutusta, varmuutta työsuhteen pysyvyydestä ja mahdollisuutta työajan järjestykseen. Myös näitä asioita voisi yhdistellä palkitsemismetodeihin.

Myös palkittavien myyjien määrään tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Haastateltavissa yrityksissä palkittavia myyjiä oli parhaimmassa tapauksessa viisi kappaletta, lukuunottamatta yritystä B, jossa palkitaan kaikki omaan tavoitteeseensa päässeet. Useampia myyjiä palkitsemalla saataisiin myyjien keskuuteen vielä lisää motivaatiota ja kilpailuasetelmaa saataisiin hieman lievennettyä. Yritys-

ten kannattaisi harkita myyjien palkitsemista esimerkiksi erilaisten tasojen avulla, kuten tämän työn teoriaosiossa on kerrottu.

Myyjät tarvitsisivat myyntikilpailuiden ja provisioiden lisäksi muitakin kannustusjärjestelmiä. Hyvä esimerkki tällaisesta on erilaiset tasot, joille myyjä voi yltää hyvällä suorituksella. Esimerkiksi yrityksen parhaat myyjät voivat kuulua niin sanottuun ”Presidentin klubiin”, jonka jäsenillä on tiettyjä etuuksia. Myös tällaisia keinoja voi käyttää kannustamaan myyjä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen.

Taulukkoon 1 on kirjattu suurimmat ongelmakohdat sekä kehitysehdotukset näihin ongelmiin.

Taulukko 1. Myyntikilpailuissa havaitut ongelmat ja kehitysideat niihin.

ONGELMA	KEHITYSIDEA
Ainoastaan määrällisten tekijöiden mittaaminen myyntikilpailuissa	Laadullisen näkökulman kehittäminen esimerkiksi ostouskollisuutta ja keski-ostoksia mittaamalla. Arvioimalla myyntitapahtumaa myyjän omat työn arvioinnin kysymyksillä, kuten ”Pysyinkö tyydyttämään asiakkaan tarpeet?”
Myyntikilpailuja ei käytetä myynnin kehittämiseen	Myyntikilpailujen käyttäminen esimerkiksi uusien myyjien koulutuksessa, myyntitekniikoiden parantamisessa ja tuotetietouden opettelemisessa

(jatkuu)

Taulukko 1 (jatkuu).

Myyntikilpailutyylit	Oman ja parhaan tyylin löytäminen ko-keilemalla ja myyjiltä kyselemällä. Ryhmäkilpailumahdollisuuden käyttö esimerkiksi kerran vuodessa
----------------------	---

Myyntikilpailuissa palkitaan usein samoja myyjiä	Myyntikilpailutyylin muuttaminen (usein on kaikkien tasapuolisinta kilpailla omia tavoitteita vastaan), kilpailujen painopisteiden muuttaminen (esimerkiksi teemojen avulla) ja palkitsemisen muuttaminen (palkitaan se myyjä, jonka tulos on parantunut eniten)
Palkitseminen	Kysely myyjille mieluisista palkinnoista (myyjät voivat haluta esimerkiksi palkallista lomaa), sisäisten motivaatiotekijöiden lisääminen palkitsemismetodeissa (kuten mahdollisuus työajan järjestykseen), palkittavien myyjien määrän lisääminen
Muut kannustusjärjestelmät	Kannustusjärjestelmien lisääminen, kaikki myyjät tulisi saada motivoitua myynnin tekemiseen. Esimerkiksi erilaiset tasot jonka saavuttamisesta saa etuja tai palvelusvuosien palkitseminen

#### 4.3 Jatkotutkimusaiheet

Hyvä jatkotutkimusaihe tälle tutkimukselle olisi esimerkiksi oikeanlaisen myyntikilpailumallin luominen case-tyylisenä tutkimuksena. Myyntikilpailumallissa olisi hyvä ottaa huomioon yrityksen omien mieltymysten lisäksi sekä määrällinen että laadullinen näkökulma. Kilpailumalliin voisi kehittää useampia työkaluja erityisesti laadullisten tekijöiden mittaamiseen.

Myyntikilpailujen käyttöä yrityksissä voisi myös kartoittaa kvantitatiivisen tutkimuksen avulla, jolloin saataisiin painopiste enemmän yritysten myyntikilpailumalleista yleisiin käytäntöihin ja tapoihin, joita myyntikilpailuissa käytetään.

Tähän tutkimukseen liittyen yksi jatkotutkimusaihe olisi myös muiden kannustinjärjestelmien käytön tutkiminen. Tällaiseen tutkimukseen voisi liittyä olennaisena myös erilaiset myynninedistämiskeinot.

## LÄHTEET

### Kirjalähteet:

- Hakala, P. & Michelsson, L. 2009. Myynninmurtajat, 20 uskomusta B2B-myynnistä. Talentum.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi.
- Hokkanen, S.; Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOYpro.
- Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mälkiä, T. 1990. Myyntineuvottelijan käsikirja. Tietosanoma.
- Pekkarinen, U.; Pekkarinen, E. & Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. WSOYpro.
- Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin johtaminen. Keuruu: Otava.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Pieksämäki, Finn Lectura.
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus, keinot. Porvoo: WSOY
- Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Suomen Yrityskirjat.
- Weitz, B.; Castleberry, S. & Tanner, J. 2009. Selling, Building partnerships. Irwin/McGraw-Hill.

### Sähköiset lähteet:

- Bishop, B. 1999. Sales contest need reworking to motivate all agents. National Underwater. Life & Health. Volume 103, No. 13, 7,9. Viitattu 12.9.2011  
<http://search.proquest.com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/228492291/131CE7E97C7798F4CC/1?accountid=14446>
- Boe, J. 2009. Contests can increase sales and boost morale: A carefully planned sales contest at a small firm can be a big incentive to your selling staff. Senior Market Advisor. No. 1530874. Viitattu 12.9.2011  
<http://search.proquest.com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/854118792/131CE7D7C21717A8540/1?accountid=14446>
- Fishman, A. 1992. Sales contests generate extra effort from staff. Denver Post. 4.C-4C. Viitattu 13.9.2011  
<http://search.proquest.com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/291286302/131CE7CCE285E7E58B4/1?accountid=14446>
- Gates, M. 1988. Is your sales contest tamper-proof? Incentive. Volume 162, No. 2, 25-25. Viitattu 14.9.2011  
<http://search.proquest.com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/225361749/131CE7B85B42908D38/1?accountid=14446>

Koehler, F. 2008. Why sales contests don't work . . . how they still can. American Agent & Broker. Volume 80, No. 9, 22-22,24. Viitattu 12.9.2011  
<http://search.proquest.com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/194949160/131CE7C403C44250C65/1?accountid=14446>

Moncrief, W.; Hart, S. & Robertson, D. 1988. Sales Contests: A New Look At an Old Management Tool. The Journal of Personal Selling & Sales Management. Vol. 8, no. 3. 55-55. Viitattu 22.9  
<http://search.proquest.com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/216747294/abstract?accountid=14446>

Murphy, W. & Sohi, R. 1995. Salespersons' perceptions about sales contests: Towards a greater understanding, European Journal of Marketing. Vol. 29, no. 13, 42-42. Viitattu 19.9.2011  
<http://search.proquest.com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/237014390/131CE81F9BA508AA8F8/8?accountid=14446>

Stewart, C. 2003. Desperate measures. Sales and Marketing Management. Volume 155, No. 9, 32-32-36. Viitattu 14.9.2011  
<http://search.proquest.com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/211883735/131CE79EF95106E30C2/13?accountid=14446>

Wallace, P. 1994. From sales contests to incentive programs. Cellular Business. Vol. 11, no. 2. 66-66. Viitattu 19.9.2011  
<http://search.proquest.com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/198809327/131CE81F9BA508AA8F8/19?accountid=14446>

#### Haastattelut

Yritys A. Lääke-esittelijä/ Myyjä. 10.10.2011. Emmi Hellstén

Yritys B. Myyjä ja aluepäällikkö. 7.10.2011. Emmi Hellstén

Yritys C. Myyntipäällikkö. 14.10.2011. Emmi Hellstén

Yritys D. Myyntipäällikkö ja aluejohtaja. 14.10.2011 Emmi Hellstén



## Haastattelulomake

### Taustatiedot

Yritys:

Toimiala:

Henkilö:

Titteli:

Kuinka monta vuotta ollut yrityksessä:

Paljonko yrityksessä/alueella myyjiä:

### Myyntikilpailut yrityksessä

Järjestetäänkö yrityksessä myyntikilpailuja?

Minkälaisia myyntikilpailuja yrityksessä järjestetään? Päämääränä motivointi, myynnin kehittäminen, myynnin lisääminen, tietyn tuotteen myynnin lisääminen? Määrä vs. laatu

Kilpailevatko myyjät itseään vai toisiaan vastaan? Onko ollut ryhmäkilpailuja?

Onko yrityksen myyntikilpailumalli hyvä? Miksi / Miksei? Parannusehdotuksia?

### Oma kokemus

Oletko ottanut osaa näihin kilpailuihin?

Oletko menestynyt näissä kilpailuissa?

### Suunnittelu ja toteutus

Kuinka usein kilpailuja järjestetään? Sopiva määrä? Miksi?

Kuka myyntikilpailut suunnittelee? (esim. kv-yrityksissä tulevatko ylemmältä taholta?)

Kuinka pitkiä kilpailu yleensä ovat? Sopiva pituus? Miksi?

### Palkitseminen

Minkälaisia palkintoja kilpailuissa on?

Ovatko palkinnot mielestäsi motivoivia?

Millaisia palkintoja toivoisit?

Kuinka monia myyjiä palkitaan kilpailun yhteydessä? Sopiva määrä? Miksi?

Koetko että keuhut, kunnia ja hyvän menestyksen tunnustaminen ovat yhtä tärkeitä kuin konkreettinen palkinto?

### Motivaatio

Pysyvätkö myyjät motivoituneina koko kilpailun keston ajan?

Koetko että jokaisella on yhtäläiset mahdollisuudet kilpailun voittoon? Miksi / Miksei?

Palkitaanko usein vain samoja myyjiä?

Onko kilpailun tavoitteet kerrottu etukäteen? Ovatko tavoitteet saavutettavissa?

### Myynnin johtaminen

Kuinka paljon myynti on keskimäärin parantunut?

Onko kilpailun sujuvuutta ja toimivuutta arvioitu ennen ja jälkeen kilpailun?

Onko yrityksellänne muita kannustusjärjestelmiä, kuten palvelusvuosien mukaan palkitseminen?

Onko myyntikilpailuissanne koskaan tapahtunut huijaamista tai kauppojen tahalleen pitkittämistä?

### Arviointi

Miten kilpailut ovat mielestäsi onnistuneet?

Ovatko kilpailuiden tavoitteet täyttyneet?

Vaikuttavatko kilpailut myyjien ryhmähenkeen?

Oletteko huomanneet muutoksia asiakaspalautteessa myyntikilpailujen aikana? Hyvää / huonoa?

Muuta mieleen tulevaa?